



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

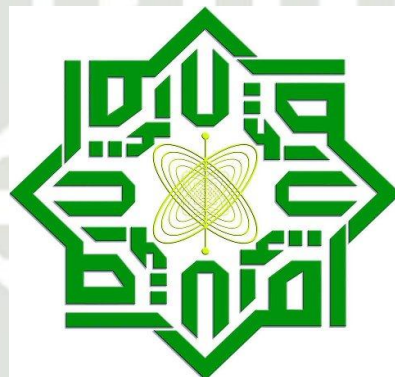
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



ANALISIS *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI) SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai)

SKRIPSI



UIN SUSKA RIAU

Disusun oleh :

HASYANAH SYAFARANI
11573205098

**AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2020**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ANALISIS *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI) SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN

(Studi Kasus pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral
Comprehensive Strata I pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau



Oleh:

HASYANAH SYAFARANI
11573205098

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU**

2020



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LEMBAR PERSERTUJUAN SKRIPSI

NAMA : HASYANAH SYAFARANI
 NIM : 1153205098
 FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
 JURUSAN : AKUNTANSI
 JUDUL : ANALISIS KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERTAMINA (PERSERO) RU II DUMAI

DISETUJUI OLEH

PEMBIMBING

Aras Aira, SE, M.Ak. CA
NIP. 130 411 020

MENGETAHUI

DEKAN

KETUA JURUSAN



Dr. Drs. H. Muk. Said HM, M.Ag. MM
NIP. 1962-512 198903 1 003

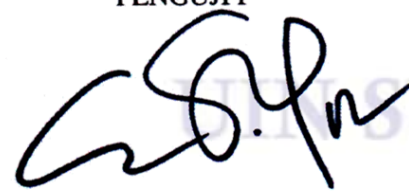
Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA
NIP. 19780808 200710 1 003

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : HASYANAH SYAFARANI
NIM : 1153205098
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
JURUSAN : AKUNTANSI S1
JUDUL : ANALISIS KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERTAMINA (PERSERO) RU II DUMAI

DISETUJUI OLEH**KETUA PENGUJI**
Dr. Amrul Muzan, SHI, M.Ag
NIP. 19770227 200312 1 002**MENGETAHUI****PENGUJI I****PENGUJI II**
Hj. Elisanovi, SE, MM, Ak, CA
NIP. 19680823 201411 2 001
Hidayati Nasrah, SE, M.Acc, Ak
NIP. 19841229201101 1 003



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

MOTTO

بِإِذْنِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ

وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ۝

Artinya :

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

(Q.S. Al-Insyirah 6-8)

UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ABSTRAK

**ANALISIS KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) SEBAGAI ALAT
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
STUDI KASUS PADA PT. PERTAMINA (PERSERO) RU II DUMAI**

OLEH

HASYANAH SYAFARANI
11573025098

Kinerja organisasi/perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana penerapan Key Performance Indicator pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai jika dihubungkan dengan perspektif David Parmenter, serta bagaimana pencapaian target PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai pada Kuartal II tahun 2019. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, teknik pengumpulan data adalah wawancara dan dokumentasi. Objek dari penelitian ini adalah PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai yang terletak di Kota Dumai Provinsi Riau. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara perspektif David Parmenter dengan KPI yang digunakan PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai. Pencapaian target pada TW II tahun 2019 menunjukkan hasil yang belum maksimal, hal ini dikarenakan masih terdapat Sub-KPI pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai yang belum mencapai target.

Kata Kunci : Key Performance Indicator (KPI), Kinerja Perusahaan

UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah Rabbil 'Alamiin. Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis, serta shalawat beserta salam kepada Nabi besar Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Key Performace Indicator (KPI) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai”**. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi persyaratan akademis dalam menyelesaikan program studi Akuntansi S1 dan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, segala upaya maksimal telah penulis berikan dan lakukan untuk mendapatkan hasil yang terbaik agar kelak dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan. Oleh sebab itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terimakasih yang setulusnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan, usaha, do'a, bimbingan serta dorongan, baik secara moral maupun spiritual kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Allah SWT yang telah memberikan begitu banyak kesempatan serta kemudahan dan hidayah-Nya sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar dan terselesaikan dengan baik.

Kepada kedua orang tua penulis tercinta, Ayahanda Hendri, dan Ibunda Irtitotamita yang telah memberikan doa disetiap sujud meminta yang terbaik kepada Allah untuk anak-anaknya, yang selalu memberikan kasih sayang yang sangat tulus serta dukungan moril maupun materil selama ini sehingga Malla dapat menyelesaikan studi ini dengan tepat waktu. Semoga Ayah dan Mamak selalu diberi kesehatan dan kebahagiaan oleh Allah SWT. Aamiin.

3. Prof. Dr. H. Akhmad Mujahidin, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

4. Bapak Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, beserta Wakil Dekan I, II, dan III yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Bapak Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Ibu Dr. Leny Nofianti. MS, SE, M.Si.Ak, selaku Penasehat Akademik dari semester satu sampai dengan semester delapan

Ibu Eni Noviarni, SE, M.Si, Ak, CA selaku Penasihat Akademik yang telah meluangkan waktu membantu saya dalam menyelesaikan perkuliahan ini.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bapak Muklis, SE, MM selaku Dosen Konsultasi Proposal Penulis, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam penyelesaian proposal.

Ibu Aras Aira, SE. M.Ak. CA selaku Dosen Konsultasi Skripsi Penulis, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi.

10. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah mengajar dan memberikan banyak ilmu selama saya menuntut ilmu pada almamater ini.

11. Biro administrasi, Staf dan Pegawai seluruh civitas akademika Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang selalu melayani pengurusan administrasi penulis.

12. Orang tua ku, mama dan abak serta abangku Bambang Imawan, Amd, Adikku tercinta Faizah Syahrani dan Naufal Al-Hanif yang telah memberikan dukungan, Do'a dan semangat kepada Penulis.

13. PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian sekaligus kerja praktek di perusahaannya.

14. Bapak Ashar Sawallana sebagai Ast Man Finance Business yang memberikan izin penulis untuk melakukan praktik magang serta Bapak Muchammad Syarifudin selaku pembimbing di tempat kerja praktik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

15. Terima kasih kepada Mas Edwin, Mas Surya, Mas Ghani, Mas Dani, Mas Yasser, Mas Jamal, Mbak Ayu, serta semua karyawan yang bekerja di Finance RU II Dumai atas ilmu dan kesempatan belajar kepada penulis selama melakukan penelitian ini.
16. Teman Revisi Andri Fernando yang telah bersedia disusahkan oleh penulis dan sama-sama berjuang menyelesaikan perkuliahan dari nol hingga saat ini, terimakasih atas dukungan, semangat dan doa nya .
17. Sahabat terbaik Oci Maisa Pratiwi, yang telah bersedia menjadi sahabat baik dari kecil dan Nadia Eka Safitri yang telah menjadi sahabat baik dari SMP sampai dengan saat ini, sahabat terbaik yang bersedia mendengar segala keluh kesah penulis, memotivasi, menginspirasi dan mensupport penulis dalam penyelesaian skripsi ini, dan menjadi sahabat baik dalam segala hal.
18. Teman-teman Power Ranger ku, Kinan, Dian, Windy, Yunia yang selalu memberikan semangat dan telah bersedia menjadi tempat bercerita segala hal, semoga langkah kalian di permudah oleh Allah.
19. Seluruh teman-teman konsentrasi Akuntansi manajemen , Ana Deraswina Riyanti, Fityah Nur Kumala, Kurnia Armedi, Arif Rahmat Qusyairi, Riki Irawan, Riski Rismawati dan lainnya, serta teman-teman Akuntansi Lokal C yang sama-sama berjuang demi kesuksesan bersama dari semester satu sampai semester 5.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

20. Keluarga Tanpa KK , Jihan Fauziah yang telah menjadi partner dalam kegiatan Kukerta di Desa Penghijauan, Kec. Pangean, Taluk Kuantan Provinsi Riau Angkatan 2018.

1. Terakhir, semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini, baik secara moril maupun materil yang tidak bisa disebutkan satu-persatu Semoga dibalas kebaikannya oleh Allah SWT dan mendapat Syafa'at Rasulullah SAW. Setiap lelah, keringat dan air mata tidak akan sia-sia dihari kebangkitan dan menjadi bukti atas menuntut ilmu karena Allah SWT. Kepada-Nya kita memohon ampunan dan memanjatkan do'a. Semoga skripsi ini bermanfaat dan berguna untuk kita semua.

Penulis menyadari bahwa pada penelitian ini terdapat banyak kekurangan dan kesalahan, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun untuk menyempurnakan penelitian ini. Akhir kata penulis berdoa atas kehadiran Allah SWT semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada penulis serta kepada pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Pekanbaru, 19 Mei 2020

Penulis

HASYANAH SYAFARANI

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR ISI

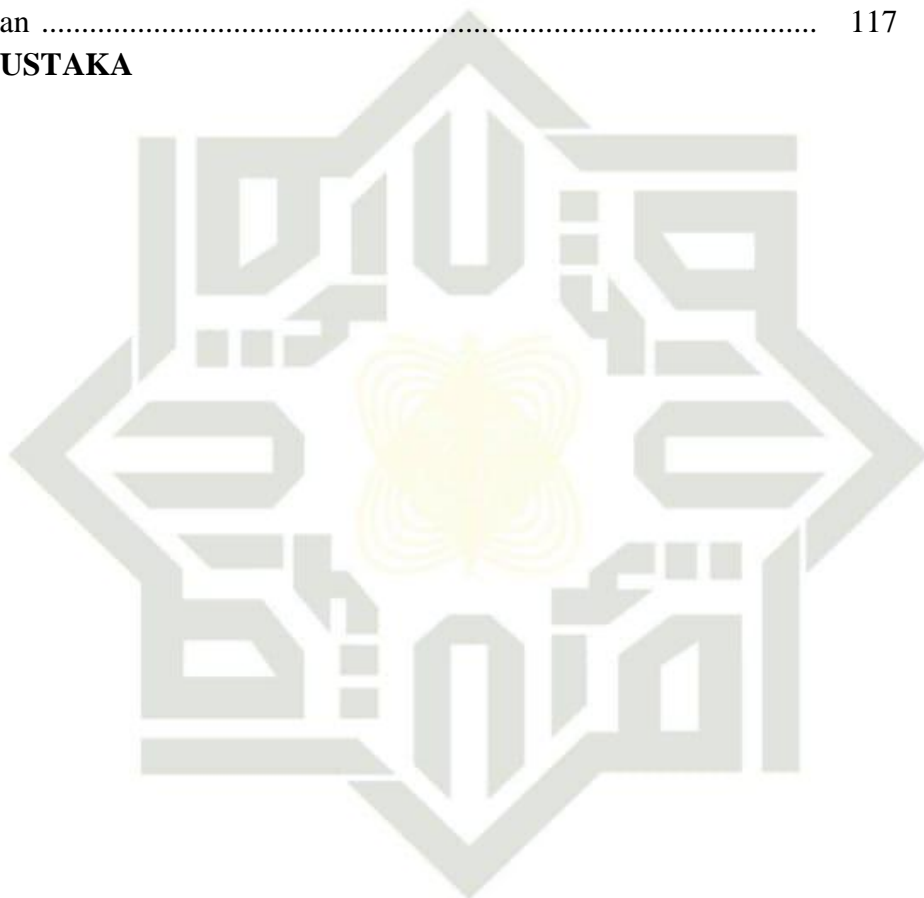
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II LANDASAN TEORI	12
2.1 Akuntansi.....	12
2.2 Analisis	12
2.3 Key Performance Indicator (KPI)	13
2.4 Kinerja	41
2.5 Kinerja Menurut Pandangan Islam	45
2.6 Perusahaan BUMN	51
2.7 Penelitian Terdahulu.....	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	60
3.1 Profil PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai	60
3.2 Sejarah Singkat Perusahaan.....	60
3.3 Visi dan Misi Perusahaan	63
3.4 Logo Perusahaan	67
3.5 Kerangka Pemikiran	71
3.6 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	73
3.7 Analisis Data	76
3.8 Operasionalisasi Variabel.....	79
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	81
4.1 Group KPI (10%)	82
4.2 Division KPI	83
4.2.1 Financial	83
4.2.2 Operational Excellence	83

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4.2.3	Growth & Governance	90
4.2.4	Employee Commitment	100
4.4	Hasil Penelitian	103
BAB V PENUTUP		116
5.1	Kesimpulan.....	116
5.2	Saran	117

DAFTAR PUSTAKA



UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR TABEL

Tabel 2 .1	Penentuan Indikator Kinerja Organisasi Profit	20
Tabel 2.2	Penentuan Indikator Kinerja Utama Organisasi Non Profit.....	21
Tabel 2.3	Enam Perspektif David Parmenter	26
Tabel 2.4	Aturan 10/80/10.....	28
Tabel 2.5	Perbedaan Standar Penetapan Nilai Kinerja.....	32
Tabel 2.6	Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	57
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Kinerja PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai	80
Tabel 4.1	KPI Fungsi General Manager RU II Dumai	82
Tabel 4.2	Daftar Jabatan Terdampak	96

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai	65
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Fungsi Finance RU II Dumai	66
Gambar 3.3	Logo PT. Pertamina	68
Gambar 3.4	Logo PT. Pertamina Sekarang	69
Gambar 3.5	Kerangka Pemikiran	72
Gambar 4.1	Working Losses	84
Gambar 4.2	Supply Losses	85
Gambar 4.3	Integrated Port Time (IPT)	87
Gambar 4.4	Lost Time Injury Rate (LTIR)	89
Gambar 4.5	Refinery Yield Total Output on Total Intake	90
Gambar 4.6	Contoh Form Site Visit Sustainability	91
Gambar 4.7	Anggaran Belanja Investasi	92
Gambar 4.8	Function Initiatives	93
Gambar 4.9	Risk Management Implementation	95
Gambar 4.10	Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Audit Internal	96
Gambar 4.11	Perhitungan KPI Utilisasi Sistem ERP	98
Gambar 4.12	Follow-up HSSE Assessment Recommendation	99
Gambar 4.13	PROPER	100
Gambar 4.14	Learning & Development Hours	101
Gambar 4.15	GCG Implementation Compliance	103
Gambar 4.16	Standar Nilai Kinerja KPI Fungsi	106
Gambar 4.17	Matriks Pengolahan KPI	107



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seluruh perusahaan pasti mempunyai impian (*dream*), tujuan (*goal*), dan rencana (*planning*) tentang masa depan perusahaannya. Tujuan (*goal*) didefinisikan sebagai kondisi di masa depan yang diinginkan dan coba diwujudkan oleh perusahaan. Tujuan sangat penting karena perusahaan didirikan untuk memenuhi suatu maksud, dan tujuanlah yang menetapkan dan menentukan maksud tersebut. Rencana (*plan*) adalah cetak biru yang digunakan untuk mencapai tujuan, dan menentukan alokasi sumber daya, waktu, tugas, serta tindakan lain yang diperlukan (Richard, 2010). Apalagi pada perusahaan yang berfokus pada profit oriented, yaitu perusahaan yang berorientasi pada profit (*organisasi bisnis*), perusahaan tersebut selalu mempunyai target tertentu untuk tahun berikutnya atau lima tahun kemudian, sepuluh tahun, bahkan ada lagi dua puluh lima tahun yang akan datang atau mungkin sepanjang masa.

Impian (*dream*) tersebut tidak akan dapat terealisasi apabila tidak melalui visi dan misinya. Visi (*vision*) merupakan gambaran atau kondisi masa depan yang lebih baik atau ideal. Bagi pemimpin perusahaan, visi merupakan sebuah harapan dan tantangan untuk mengantisipasi dan mengkaji lingkungan strategis yang terus berubah dan penuh ketidakpastian (*uncertainty*) dalam keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut (Moeheriono, 2012).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Visi harus dapat memberikan aspirasi dan motivasi seluruh karyawan, di samping itu sebagai panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi perusahaan. Visi tersebut dapat dicapai harus dengan melalui misi. Misi merupakan pernyataan tentang fungsi organisasi dan sasaran yang ingin dicapai. Misi juga menjelaskan mengapa perusahaan itu harus ada dan tetap eksis, apa yang akan dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Dengan pengertian lain bahwa misi adalah kegiatan yang harus dilaksanakan atau fungsi yang harus diemban oleh suatu perusahaan untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, tujuan dari misi perusahaan adalah pangkal dari perencanaan strategik suatu perusahaan. Misi perusahaan itu akan menggiring penentuan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan. Untuk itu, perlu dirumuskan secara cermat, tepat dan memungkinkan untuk dicapai serta dapat diukur pencapaiannya. Perumusan misi perusahaan merupakan hal yang mendasar, meskipun sulit dilaksanakan, namun, harus diupayakan berhasil sukses. Oleh karenanya, perumusan dan penetapan misi perusahaan haruslah secara eksplisit menyatakan apa yang akan dicapai atau fungsi apa yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Penetapan misi sebagai pernyataan cita-cita perusahaan dan seluruh komponen yang terkait dan yang akan menjadi landasan kerja yang harus diikuti oleh seluruh komponen perusahaan guna mewujudkan tujuan perusahaan itu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Untuk mengukur sampai seberapa jauh strategi yang telah perusahaan lakukan untuk mencapai visi dan misi, maka untuk itu dibutuhkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) yang sekaligus berfungsi sebagai alat ukur dan mengukur sampai dimana tercapainya visi dan misi perusahaan tersebut. Setiap penetapan strategi, pada suatu pekerjaan atau proses bisnis/perusahaan selalu memiliki ukuran keberhasilan. Tanpa ukuran keberhasilan, sulit mengevaluasi sejauh mana perusahaan atau seseorang dalam suatu proses bisnis dapat dikatakan efektif. Penetapan indikator keberhasilan strategi bisnis, pekerjaan atau proses bisnis senyatanya merupakan kebutuhan pengusaha maupun karyawan. Pengukuran produktivitas proses bisnis merupakan jawaban atas hasrat pemegang saham yang selalu menginginkan *feedback* kesehatan (sehat atau sakit) bisnisnya. Oleh karena itu, adanya *Key Performance Indicator* (Indikator Kinerja Utama) merupakan jawaban atas hasrat karyawan yang selalu menginginkan ukuran yang lebih objektif dalam penilaian hasil pekerjaannya (Arini, 2015).

Setelah ditentukan, KPI organisasi kemudian diturunkan menjadi KPI dan sasaran kinerja untuk masing-masing divisi serta karyawan, untuk menyelaraskan setiap aktivitas karyawan dalam perusahaan dengan visi misi nilai dan strategi perusahaan. Sebagai hasilnya adalah karyawan akan melaksanakan aktivitas dan mengambil tindakan yang memang seharusnya dilakukan untuk mencapai sasaran kerja yang diinginkan. Melalui Sistem Manajemen Kinerja, dilakukan pengukuran pencapaian kinerja untuk mengetahui bagaimana hasil aktivitas tersebut berkaitan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

langsung dengan kesuksesan perusahaan. Antara KPI organisasi, KPI divisi, dan KPI individu harus saling selaras, terintegrasi dan ditetapkan secara bersama-sama antara manajemen dan karyawan, serta menjadi suatu komitmen hasil kesepakatan bersama (Arini, 2015).

Pada umumnya perumusan KPI mulai diset dari level perusahaan di bagian atas, yang kemudian dijabarkan terus sampai ke level bawah struktur perusahaan tersebut. Hal ini akan memperjelas dan memudahkan perusahaan untuk melihat siapa atau bagian mana dalam perusahaan yang kinerjanya baik atau buruk serta menunjang sasaran perusahaan, serta siapa atau bagian mana yang tidak “*performed*” atau kinerjanya kurang baik (Moeheriono, 2012).

Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolak ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut. KPI harus dipilih secara cermat untuk mencerminkan indikator kinerja yang penting bagi perusahaan sesuai dengan strategi perusahaan dan faktor kunci kesuksesan perusahaan, yang akan menunjukkan hasil kinerja atau keberhasilan pencapaian sasaran perusahaan. Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Memilih KPI dan menetapkan sasaran KPI secara tepat akan dapat mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kerja sehingga KPI sering kali diasosiasikan dengan inisiatif yang terkait peningkatan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kinerja. Pemilihan indikator kinerja yang kurang tepat sebagai KPI dapat mengakibatkan terjadinya pengukuran kinerja yang tidak efisien atau kontraproduktif.

Key Performance Indicator (KPI) telah dipakai di berbagai lini instansi baik sektor pemerintahan, maupun sektor keuangan seperti perbankan dan koperasi. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Key Performance Indicator* meliputi 6 (enam) perspektif, yaitu:

1. Keuangan (*Finance*) yang tujuannya melihat manfaat asset, optimalisasi modal kerja
2. Pelanggan (*Customer*) yang tujuannya meningkatkan kepuasan pelanggan, pembuatan target pelanggan yang bias mendatangkan profit banyak
3. Internal (*Process*) yang tujuannya untuk pengiriman penuh dan tepat waktu, optimisasi teknologi, hubungan yang efektif dengan pihak terkait utama.
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth*) yang tujuannya untuk pendelegasian, peningkatan tenaga ahli dan daya/tingkat adaptasi.
5. Lingkungan Komunitas yang tujuannya mendukung bisnis lokal, mengarah pada karyawan masa depan dan kepemimpinan komunitas.
6. Kepuasan Karyawan yang tujuannya untuk budaya perusahaan yang positif, retensi staf utama, dan peningkatan penghargaan.

Dalam hal ini PT. Pertamina merupakan jenis perusahaan yang bergerak dibidang energy dan petrokimia. PT. Pertamina terbagi dalam sektor Hulu dan Hilir serta ditunjang oleh kegiatan anak-anak perusahaan dan perusahaan patungan. Untuk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengevaluasi kinerja perusahaannya tidak hanya dengan prespektif keuangan saja tetapi juga melibatkan prespektif non keuangan.

Menjadi Badan Usaha Milik Negara terbesar di Indonesia PT. Pertamina terus menempa diri menjadi lebih baik, terus berupaya untuk tumbuh mengikuti perkembangan waktu dengan tetap berpegang pada nilai-nilai dan etika bisnis perbankan yang berlaku, serta memberikan kontribusi dalam meningkatkan ekonomi masyarakat di Indonesia secara profesional sehingga dapat memberikan manfaat nyata bagi pembangunan pada umumnya dan para pemangku kepentingan pada khususnya.

PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai merupakan Pertamina sektor hilir. Pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) dimulai dari level Manajer hingga puncak pimpinan yang memuat target-target yang harus dipenuhi dalam tahunan yang mana dalam per tiga bulannya dilakukan evaluasi untuk memastikan pencapaian target tercapai. Sedangkan untuk pengukuran kinerja karyawan diukur dengan metode Individual Goal. Pencapaian ini melibatkan pemimpin dan karyawannya untuk bersama-sama melaksanakan peranannya dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk kinerja karyawan dihitung dengan metode individual goal yang dapat melihat bagaimana karyawan berkontribusi terhadap perusahaan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai terdapat beberapa masalah yang mengakibatkan tidak

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tercapainya *performance* yang maksimal. PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai merupakan perusahaan yang mengelola minyak mentah (*Crude Oil*) menjadi beberapa jenis bahan bakar yang siap diedarkan ke masyarakat. Minyak mentah (*Crude Oil*) yang diperoleh PT. Pertamina di *supply* menggunakan kapal, mobil dan pipa. Pengiriman minyak pada PT. Pertamina yang melalui kapal sering kali terdapat perbedaan jumlah muatan minyak pada saat pengisian dan pembongkaran, hal ini disebut dengan *Losses*. Permasalahan ini dapat mempengaruhi total dari KPI yaitu pada Sub-KPI *Working Losses*.

Pada tanggal 23 januari 2020 terjadi kegagalan listrik yang mengakibatkan seluruh unit yang ada di PT. Pertamina (Persero) RU II dumai mati. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja pada semua unit yang otomatis akan menurunkan *performance* pada KPI TW I tahun 2020. Selain permasalahan yang terjadi di atas, PT. Pertamina juga memiliki masalah internal yang mengakibatkan kinerja PT. Pertamina menurun. Masalah internal tersebut antara lain kompleksitas kilang yang dianggap relatif rendah karena umur kilang yang sudah menua, sehingga sewaktu-waktu alat-alat yang digunakan untuk untuk memproduksi minyak bisa jadi terganggu dan akibatnya terjadi *Blackout* (kilang yang mati mendadak secara tiba-tiba).

Jika dihubungkan ke dalam perspektif menurut David Parmenter, permasalahan-permasalahan yang terjadi pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai termasuk ke dalam perspektif internal (*Process*). Namun, pada KPI yang diterapkan PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai permasalahan tersebut masuk ke dalam

Division KPI *Operational Excellence*. Dalam *Operational Excellence* ini memuat segala pencapaian proses yang dilakukan untuk mengoptimalkan fungsi *Refinery Unit*

II.

Dari permasalahan diatas, diketahui bahwa terjadi beberapa masalah yang sedang dialami oleh PT. Pertamina (persero) RU II Dumai, permasalahan di atas tentu terjadi karena adanya beberapa faktor, selain dari faktor yang disebutkan diatas peneliti ingin mengetahui apakah masalah diatas ada hubungannya dengan pencapaian target kinerja PT. Pertamina menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti apakah metode *Key Performance Indicator* (KPI) yang diterapkan pada PT. Pertamina RU II Dumai dapat mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai kinerja yang maksimal. Oleh karena itu peneliti mengambil judul “**Analisis Key Performance Indicator (KPI) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan judul yang akan diangkat oleh penulis, maka rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Bagaimana penerapan *Key performance Indicator* (KPI) pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai jika dihubungkan dengan enam perspektif menurut David Parmenter?
2. Bagaimana pencapaian target pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai pada Kuartal II Tahun 2019 dengan menggunakan *Key Performance Indicator* KPI?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan *Key performance Indicator* (KPI) pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai jika dihubungkan dengan enam perspektif menurut David Parmenter?
2. Untuk mengetahui pencapaian target pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai pada Kuartal II Tahun 2019 ?

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dan diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada penambahan atau masukan baru untuk penelitian berikutnya dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan *Key Performance Indikator* (KPI).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Manfaat Praktis

Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan memberikan masukan mengenai sistem penilaian kinerja yang komprehensif dengan KPI sehingga PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai dapat mengevaluasi kinerjanya secara lebih komperhensif.

1. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pengembangan lebih lanjut bagi peneliti lain yang berminat dengan kebijakan dividen.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini memberikan informasi bagi perkembangan ilmu pengetahuan untuk menambah wawasan tentang kebijakan dividendan menambah literatur yang ada mengenai kebijakan dividen.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini ditulis dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang masalah. dalam bab ini juga menguraikan tentang identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian. pada bagian akhir dari bab ini terdapat sistematika penulisan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teoritis, variabel penelitian, penelitian terdahulu untuk menunjang penelitian saat ini, hipotesis yang diajukan dan kerangka pemikiran dari penelitian yang dilakukan

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Menguraikan tentang metode penelitian antara lain, jenis penelitian, jenis data dan sumber data penelitian, populasi dan sampel penelitian, definisi operasional dan pengukuran serta pengujian hipotesis.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS

Di dalam bab ini diuraikan objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil terhadap hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir penulisan skripsi. Bab ini memuat simpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Akuntansi

Mahmudi (2011:92) dalam Accounting Principles Board (APB) No.4 menyatakan, bahwa Akuntansi adalah aktivitas jasa, dimana fungsinya adalah memberikan informasi yang kuantitatif, terutama informasi mengenai keuangan dan entitas ekonomi, yang di maksudkan akan menjadi berguna dalam pengambilan keputusan ekonomi (dalam membuat pilihan di antara berbagai alternatif). Pontoh (2013:2), menyatakan akuntansi pada dasarnya menghasilkan informasi dari sebuah sistem akuntansi yang ada di dalam sebuah entitas atau organisasi bisnis yang disebut dengan informasi akuntansi yang akan dimanfaatkan oleh pengguna seperti masyarakat umum, masyarakat intelektual (termasuk di dalamnya mahasiswa atau peneliti) dan para pengambil keputusan bisnis dalam organisasi.

2.2 Analisis

Analisis adalah aktivitas yang terdiri dari serangkaian kegiatan seperti, mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu dan kemudian dicari kaitannya lalu ditafsirkan maknanya. Analisis dapat juga diartikan sebagai usaha dalam mengamati sesuatu secara mendetail dengan cara menguraikan komponen-komponen pembentuknya atau menyusun komponen tersebut untuk dikaji lebih lanjut. Ada juga yang menganggap arti analisis sebagai kemampuan dalam memecahkan atau menguraikan suatu informasi atau materi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menjadi komponen-komponen yang lebih kecil sehingga lebih mudah dimengerti dan mudah dijelaskan.

2.3 Key Performance Indicator (KPI)

2.3.1 Pengertian Key Performance Indicator (KPI)

Menurut Moeheriono (2012), penentuan Key Performance Indicator (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Untuk mendapatkan KPI biasanya atau idealnya dapat dilakukan melalui diskusi antar karyawan dan pimpinan melalui wawancara, atau dari dokumen internal perusahaan. Pada KPI disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek-aspek kinerja perusahaan serta lebih mementingkan tentang keberhasilan perusahaan pada saat ini dan waktu yang akan datang.

Menurut Banerjee dan Buoti (2012), *key performance indicator* merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan. Menurut Iveta (2012), *key performance indicator* adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasiskan data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Parmenter (2010), *key performance indicator* adalah sebagai sekumpulan pengukuran yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritikal untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang. Menurut Warren (2011), *key performance indicator* merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah organisasi mengeksekusi visi strategisnya. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh.

Menurut Laksmi (2011), *Key Performance Indicators* (KPI) ialah suatu pernyataan tentang suatu posisi atau jabatan yang terukur. Berasal dari visi perusahaan, cara pencapaian visi melalui misi. Kemudian dijabarkan oleh setiap departemen. Dari misi kemudian dapat menghadirkan job summary yang kemudian dilanjutkan dengan sasaran (*outcome*) dari tugas, dengan memiliki nilai ambang batas (*threshold*) untuk membedakan antara nilai target dengan nilai aktual. Sehingga diharapkan agar organisasi tidak sia-sia menggaji karyawan, dan karyawan dapat selalu mengetahui tugas dan tanggung jawabnya karena harus mencapai target. Dengan adanya KPI perusahaan dapat menghasilkan *reward* dan *punishment*.

Menurut Arini (2015), *Key Performance Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sasaran yang menjadi tolak ukur dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut.

Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI tersebut adalah (Arini, 2015):

1. Untuk menghubungkan antara visi-misi-tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktifitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
2. Untuk mengukujr tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan.
3. Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan kinerja historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi medapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan organisasi dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.
4. KPI organisasi digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.
5. Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.3.2 Pengembangan Model KPI

Sebelum membahas secara mendalam tentang KPI ala David Parmenter, berikut ini akan dijelaskan secara sepintas tentang *Balanced Scorecard* yang sampai saat ini masih terkenal di seluruh duniadengan segala kekurangan dan kelebihanannya. Dalam *Balanced Scorecard* ini David Parmenter telah mengembangkan secara mendalam dan luas, baik implementasinya maupun proses pembuatan KPI.

Konsep *Balance Scorecard* terus berkembang dari tahun ke tahun sejalan dengan perkembangan dan pengimplementasian dari konsep tersebut, manajemen telah memahami bahwa kinerja perlu diukur dengan cara yang lebih holistik. *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa kali evolusi perkembangan atau perubahan, yiautu mempunyai fungsi (1) sebagai perbaikan atas system pengukuran kinerja para eksekutif; (2) sebagai kerangka perencanaan strategik; dan (3) sebagai basis system terpadu pengelolaan kinerja personel.

Dalam bukunya David Parmenter (2012) menjelaskan banyak *Balanced Scorecard* yang gagal dilaksanakan. David yakin penyebab utamanya adalah implementasinya bukan karena cacat pada model. Meskipun begitu David yakin bahwa *Balanced Scorecard* merupakan model manajemen yang akan terus diterapkan, melihat sejumlah kelemahan yang perlu dikoreksi meliputi:

1. Kurangnya definisi mengenai apa itu KPI dan apa yang bukan merupakan KPI
2. Menggunakan istilah *Lead Indicator* (indicator pengarah) dan *Lag Indicator* (indicator hasil)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Saran-saran yang menyatakan bahwa faktor keberhasilan benar-benar dengan perspektif BSC.
4. Kerumitan yang tidak perlu yang diperkenalkan oleh banyak penulis mengenai pentingnya konsultan.
5. Penerapan BSC yang telah dirancang oleh lulusan pascasarjana yang baru, dengan mata insinyur memeriksa rinciannya, tetapi tidak pernah menempati posisi manajemen operasional.

Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang system pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuam-tujuan strategis perusahaan. Untuk mendapatkan KPI biasanya atau idealnya dapat dilakukan dengan melalui diskusi antar karyawan atau pimpinan melalui wawancara, atau dari dokumen internal organisasi (Moeheriono. 2012).

Menurut David Parmenter (2012), ada tujuh kesimpulan karakteristik KPI yang berada pada perusahaan, di mana pada umumnya membuat KPI secara terintegrasi. Ketujuh kesimpulan karakteristik KPI tersebut adalah:

1. Ukuran pada Non Financial, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk rupiah, dolar, yen dan euro dan lain-lain, tetapi pada ukuran secara kualitatif.
2. Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah harian atau 24 jam/7 hari.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Selalu ditindaklanjuti oleh CEO (*Chief Executive Officer*) dan pihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan pihak manajemen.
4. Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukurannya dan tindakannya.
5. Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
6. Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan (*Critical Success Factor/CSF*).
7. Berpengaruh positif, misalnya memengaruhi ukuran kinerja yang lain.

Menurut Moeheriono (2012), sumber KPI yang ditetapkan oleh perusahaan dapat dibagi menjadi dua sifat, yaitu Top down dan Bottom up. Dari kedua definisi tersebut sudah bisa ditebak bahwa Top down adalah top management menentukan tujuan perusahaan, kemudian masing-masing departemen membuat KPI, yang menerjemahkan tujuan perusahaan sesuai dengan tupoksi (tugas, pokok, dan fungsi) masing-masing. Sedangkan Bottom up adalah kebalikannya, yaitu departemen membuat KPI kemudian top management merangkum menjadi satu tujuan perusahaan yang utuh. Sistem Top down terlihat seperti “one man show” karena tujuan muncul dari hasil pemikiran top management atau pimpinan saja.

Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu sistem penilaian kinerja perusahaan berdasarkan perhitungan kuantitatif yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur serta sebagai alat pembandingan kinerja dalam pemenuhan tujuan dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

operasional perusahaan yang ingin dicapai (Kho, 2018). Setiap perusahaan memiliki visi dan misi serta tujuan yang berbeda dengan perusahaan lainnya, hal itu terjadi karena terdapat perbedaan terhadap masing-masing kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, sebelum menetapkan KPI, perusahaan harus melakukan beberapa persiapan berikut:

1. Menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
2. Memiliki bisnis proses yang telah terdefinisi dengan jelas.
3. Menetapkan ukuran kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Memonitor setiap kondisi yang terjadi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

KPI membutuhkan perencanaan yang matang. Selain itu juga harus didukung oleh ketersediaan data dan informasi yang akurat serta konsisten. Di sinilah peran penting sistem informasi bagi sebuah perusahaan. KPI dibedakan menjadi *Lagging Indicator* dan *Leading Indicator*. Dalam kamus ekonomi, pengertian dari *Leading Indicator* (indikator periode mendatang) adalah suatu rangkaian data statistik periode lalu yang menunjukkan kecenderungan yang mencerminkan perubahan-perubahan pada waktu mendatang dalam beberapa sektor ekonomi terkait atau sebagai sinyal kejadian di masa depan. Singkatnya *Leading Indicator* merupakan beberapa variabel ekonomi yang bergerak mendahului pergerakan variabel utama ekonomi (Laksmi,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2011). Sedangkan *Lagging indicator* atau yang disebut juga sebagai indikator periode lalu adalah suatu rangkaian data statistik pada periode lalu dan telah menunjukkan kecenderungan yang mencerminkan perubahan-perubahan pada waktu lalu dalam beberapa sektor ekonomi yang saling berkaitan (Laksmi, 2011).

Lagging indicator memungkinkan kita untuk melihat apakah perusahaan sudah mencapai tujuan atau belum. Sedangkan *Leading Indicator* membantu kita memahami apa yang perlu dilakukan dalam rangka memenuhi tujuan tersebut. Setelah memahami variabel (proses) di dalam *Leading Indicator*, yang perlu dilalui untuk memastikan target terpenuhi, kita akan dapat mulai memeriksa daftar tersebut (Moeheriono, 2012).

Tabel 2 . 1 Penentuan Indikator Kinerja Organisasi Profit

TUJUAN STRATEGIS	KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)	
	KEY PERFORMANCE OUTCOME(LAG INDICATOR)	KEY PERFORMANCE DRIVER(LEAD INDICATORS)
PERSPEKTIF FINANSIAL 1. Kemampuan memperoleh laba 2. Investasi Perusahaan yang efektif	a. Tingkat pertumbuhan penjualan b. Tingkat keuntungan/laba c. <i>Return on Capital Employed (ROCE)</i> d. Tingkat penggunaan investasi	a. Tingkat penjualan b. <i>Market share</i> c. Tingkat pendapatan d. <i>Total asset</i> e. Investasi/pendanaan
PERSPEKTIF PELANGGAN 1. Menguasai pasardomestik dan global 2. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi 3. Kepuasan pelanggan yang tinggi 4. Keetiaan dan dukungan	a. Laba bersih pelanggan b. Pangsa pasar domestik dan global c. Persentase penjualan global d. Persentase pertumbuhan pelanggan e. Tingkat kepuasan	a. Keuntungan/profit pelanggan b. Penjualan produk c. <i>Data base</i> pasar d. <i>Data base</i> pesaing e. Jumlah pelanggan f. Rancangan <i>survei</i> g. <i>Respons time</i>

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelanggan yang tinggi	pelanggan f. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan g. Tingkat loyalitas pelanggan	h. Akurasi data i. Dukungan administrasi
PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL 1. Meningkatkan sistem proses kerja yang lebih baik 2. Meningkatkan proses manufaktur yang efektif 3. Pengembangan dan riset yang tangguh 4. Meningkatkan kualitas produk	a. Persentase jenis produk atas pengakuan internasional b. Presentase produk cacat c. Jumlah produk baru d. Rasio biaya yang dikeluarkan	a. Pengakuan internasional b. Standarisasi mutu c. Kualitas produk d. Produk cacat e. <i>Manufacturing cycle</i> f. Waktu proses g. Perancangan produk h. <i>Investasi R&D</i>

Sumber : Moeheriono 2012:44

KPI menggantikan ukuran hasil, yang secara khas melihat aktivitas kegiatan secara bulanan atau kuartal. Sekarang *Key Performance Indicator* dan indikator kinerja bercirikan dengan ukuran yang fokus, baik pada ukuran masa lalu, saat ini, ataupun masa mendatang. Dengan adanya target di masa mendatang harus dijelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan oleh semua komponen, baik mulai karyawan sampai dengan pimpinan.

Tabel 2 . 2 Penentuan Indikator Kinerja Utama Organisasi Non Profit

STAKEHOLDER	PERSPEKTIF	KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)
Pengurus, Pembina dan Penasehat Yayasan	PERSPEKTIF KEUANGAN 1. Meningkatkan akuntabilitas organisasi, pendapatan, proses dan penyaluran dana 2. Meningkatkan jumlah donatur 3. Meningkatkan jumlah donasi	1. Rasio pengeluaran total terhadap penerimaan total 2. Rasio biaya operasi terhadap penerimaan total 3. Ketepatan waktu pelaporan keuangan 4. Presentase kenaikan donatur 5. Presentase kenaikan donasi
Pelaksana Harian	PERSPEKTIF PELAYANAN 1. Memberikan kewenangan	1. Rasio program yang disetujui

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

STAKEHOLDER	PERSPEKTIF	KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)
	untuk menerjemahkan kebijakan strategis 2. Pemberdayaan karyawan 3. Meningkatkan kualitas karyawan 4. Meningkatkan kepercayaan donatur 5. Meningkatkan layanan kepada donator	pengurus 2. Jumlah teguran pengurus 3. Absensi karyawan administrasi kantor 4. Persentase kenaikan jumlah donatur 5. Target penyelesaian keluhan donatur
Donatur (Penyambung)	PERSPEKTIF HUBUNGAN INTERNAL 1. Mengembangkan potensi donatur 2. Mengadakan forum silaturahmi donatur 3. Memperluas area beroperasi 4. Mengembangkan program	1. Persentase pelatihan yang diprogramkan 2. Program pelayanan konsultasi agama 3. Persentase target pencapaian donatur 4. Persentase target yang diprogramkan

Sumber : Moeheriono 2012:46

Menurut Moeheriono (2012), seluruh karyawan akan berkonsentrasi dalam bekerja bila mengetahui dengan jelas KPI nya. Dengan KPI pula seorang karyawan dapat mengetahui area di mana ia harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang sudah ditentukan. KPI dapat juga merupakan alat komunikasi atasan dengan bawahan, serta dapat dipakai sebagai alat komunikasi keinginan perusahaan ke semua lini organisasi. KPI seharusnya bukan hanya mencerminkan target yang harus dicapai, tetapi KPI juga sebaiknya secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai. Melalui pendekatan proses, maka keterkaitan antar divisi (satker) atau departemen menjadi suatu jawaban mutlak keberhasilan berbagai metode sistem manajemen

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kinerja. *Key Performance Indicator* (KPI) banyak digunakan untuk membantu perusahaan mengetahui tingkat perkembangan dan merumuskan langkah-langkah pelaksanaan kegiatan di masa depan. Sebagai ukuran penting yang terukur, maka *Key Performance Indicator* (KPI) bisa dipakai dalam membuat arah tujuan perusahaan dan bisa digunakan untuk patokan duga KPI, menemukan target dan kerangka waktu (Moeherino, 2012).

Menurut Moeheriono (2012), penggunaan *Key Performance Indicator* (KPI) dikatakan “bagus” saat apapun indikator yang digunakan itu mencerminkan tujuan dari perusahaan, dan sebagai kunci keberhasilan dan harus dapat terukur. Mengukur kinerja suatu perusahaan untuk menentukan secara objektif apa yang sedang dikerjakan dan mana yang tidak. KPI merupakan suatu perhitungan yang mempertimbangkan hal-hal pokok untuk mengetahui kesehatan organisasi. Dengan indikator KPI, perusahaan didorong untuk memantau apa yang sedang dikerjakan dan mengembangkan target untuk mencapai perbaikan. Selain itu dapat digunakan untuk membangun garis dasar kinerja, patok duga, dan mencatat perubahan kemajuan perusahaan dari waktu ke waktu.

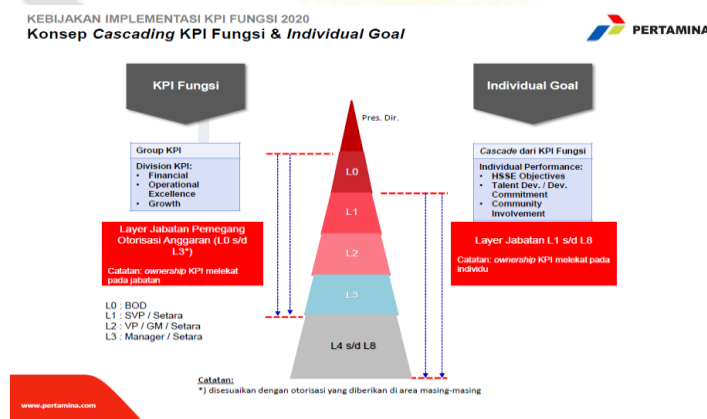
Penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) bersifat top down (atasan menilai bawahannya), horizontal (penilaian oleh rekan selevel), ataupun bisa bottom up (bawahan menilai atasannya). Selanjutnya, monitoring dan evaluasi KPI, monitoring dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut.

Pada PT. Pertamina penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) adalah bersifat top down (atasan menilai bawahan) atau dalam istilah perusahaan disebut *Cascading*. Proses *Cascading* merupakan penilaian level Presiden Direktur sampai pada level L3 (Manager/Setara). Khususnya pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai *Cascading* dilakukan dari level L2 (VP/GM/Setara) ke level L3 (Manager/Setara). Nantinya General Manajer PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai akan memberikan tanggung jawab Sub-KPI yang harus dipenuhi oleh setiap Manager Unit. Berikut adalah gambaran dari *Cascading* di PT. Pertamina:



Gambar 2 . 1 Konsep *Cascading* pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai

Menurut Moehariono, *Key Performance Indicator* (KPI), hendaknya dimonitoring perhari, per minggu, dan per semester, tetapi bertahap pada setiap triwulannya. Kegiatan ini dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi kemajuan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Hasil monitoring digunakan untuk melaksanakan evaluasi. Periode monitoring dan evaluasi capaian kinerja disesuaikan dengan level unit organisasi. Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan kegiatan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus-menerus.

Pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai monitoring KPI dilakukan setiap triwulannya. Dimana tanggung jawab ini diberikan kepada *Person In Charge* KPI *Shared* (orang yang ditunjuk untuk bertanggung jawab dalam pengisian KPI). Tugas dari PIC KPI adalah untuk melakukan input penetapan dan realisasi KPI di dalam aplikasi PMS. Apabila dalam hal ini terjadi perselisihan atau perbedaan penafsiran antara jabatan pemilik KPI dengan fungsi pengelola KPI maka perlu dilakukan musyawarah oleh para pihak terkait.

Selanjutnya, hasil perbandingan ini kemudian dimanfaatkan melalui evaluasi atas kinerja para eksekutif. David Parmenter (2012) dalam bukunya *Key Performance Indicator* (mengembangkan, mengimplementasikan, dan menggunakan KPI) melalui pengkajian berbagai pengukuran yang telah mentransformasikan usaha perusahaan, sehingga David Parmenter telah mengembangkan sebuah metodologi yang sangat sederhana, tetapi sangat bermanfaat. Dikatakannya bahwa KPI merupakan mata rantai yang hilang antara fungsi *Balanced Scorecard* dengan kenyataan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengimplementasian ukuran kinerja pada sebuah organisasi dengan meminimalkan risiko (Moeheriono, 2012). Kemudian ia memodifikasi dari empat perspektif Balanced Scorecard tersebut menjadi enam persepektif seperti berikut ini :

Tabel 2 . 3 Enam Perspektif David Parmenter

PERSPEKTIF	TUJUAN
Keuangan (Finance)	Manfaat asset, optimalisasi modal kerja
Pelanggan (Customer)	Peningkatan kepuasan pelanggan, buatlah target pelanggan yang bisa mendatangkan profit banyak
Internal (Process)	Pengiriman penuh dan tepat waktu, optimisasi teknologi, hubungan yang efektif dengan pihak terkait utama
Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth)	Pendelegasian, peningkatan tenaga ahli dan daya/tingkat adaptasi
Lingkungan Komunitas	Mendukung bisnis local, mengarah pada karyawan masa depan dan kepentingan komunitas
Kepuasan Karyawan	Budaya perusahaan yang positif, retensi staf utama, peningkatan penghargaan.

Sumber : Moeheriono 2012:56

David Parmenter mengatakan bahwa factor kunci keberhasilan sebuah perusahaan adalah pekerjaan yang besar dan berat. Dia berpendapat bahwa *scorecard* tradisional perlu dimodifikasi agar dapat masuk ke perspektif kepuasan karyawan dan perspektif lingkungan komunitas. Perspektif tersebut perlu masuk karena prestasi karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan karyawan, apabila mereka ada kepuasan kerja maka mereka akan bekerja dengan lebih baik. Lingkungan komunitas perlu mendukung pula, karena karyawan juga memikirkan masa depan (Moeheriono, 2012).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Saat ini sering terjadi laporan manajemen yang bukan sebagai alat manajemen telah dilaporkan kepada direksi perusahaan, padahal itu sebenarnya hanyalah sebuah memo informasi saja. Sebagai sebuah alat manajemen, laporan manajemen haruslah dapat mendorong tindakan yang tepat waktu dan tepat arah. Sebagai organisasi perlu mengukur dan melaporkan aktivitas-aktivitas yang menjadi fokus direksi, manajemen dan staf. Untuk mengubah laporan manajemen menjadi sebuah alat manajemen yang komprehensif, maka laporan bulanan haruslah dikombinasikan dengan laporan harian dan mingguan (Moeheriono, 2012).

Menurut David Parmenter (2012), kesuksesan utama dari perubahan strategi sangat tergantung pada bagaimana perubahan itu diperkenalkan dan dapat diimplementasikan, dan bukan pada maksud baik dari perubahan strategi tersebut. Menuju kesuksesan perusahaan untuk meraih tahapan menjadi organisasi berkinerja baik, ditentukan oleh efektivitas perilaku-perilaku individu. Adapun perilaku individu tersebut meliputi :

1. Memahami strategi organisasi
2. Menguasai teknologi
3. Mempunyai kualitas kerja yang tinggi
4. Mempunyai kepemimpinan yang baik dan tinggi
5. Menguasai pengukuran, membuat laporan dan meningkatkan kinerja
6. Mempunyai focus kepada pelanggan internal dan eksternal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sebenarnya KPI adalah menjadi barometer atau ukuran yang berorientasi pada saat ini atau di masa mendatang, sebagai lawan dari barometer masa lalu. Unsur-unsur KPI yang baik biasanya menimbulkan perbedaan di antara karyawan dan pimpinan karena menjadi diskusi di antara mereka. Pada organisasi yang berorientasi pada *profit* (organisasi bisnis) dan *non-profit* (nirlaba)/organisasi sosial, untuk penentuan indikator atau *Key Performance Indicator* nya berbeda.

2.3.3 Batu Pijakan Key Performance Indicator (KPI)

Pencetus dan ahli *Balanced Scorecard*, yaitu Kaplan dan Norton telah menganjurkan bahwa dalam penggunaan KPI tidak boleh lebih dari 20 parameter. Sebenarnya dalam penentuan 10/80/10 adalah panduan yang terbaik yang memudahkan dan lebih fleksibel bagi organisasi, jumlah ukuran lebih dari itu sangat jarang dan bahkan lebih sedikit dalam beberapa kasus. Berikut adalah ilustrasi 10/80/10 penentuan KPI menurut David Parmenter.

Tabel 2. 4 Aturan 10/80/10

Ukuran	Jumlah	Keterangan
Indikator Hasil Utama / KRI (<i>Key Result Indicator</i>)	10	Bagaimana hasil pekerjaan selama ini, atau keberhasilan yang bagaimana jika dilihat dalam berbagai perspektif.
Indikator Kinerja / PI (80	Menjelaskan apa yang harus dilakukan atas keberhasilan tersebut
Indikator Kinerja Utama / KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	10	Menjelaskan apa yang harus dilakukan agar pencapaian kinerja tersebut dapat berlangsung dan tercapai secara berkesinambungan dan secara spektakuler.

Sumber : Moeheriono 2012:49

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

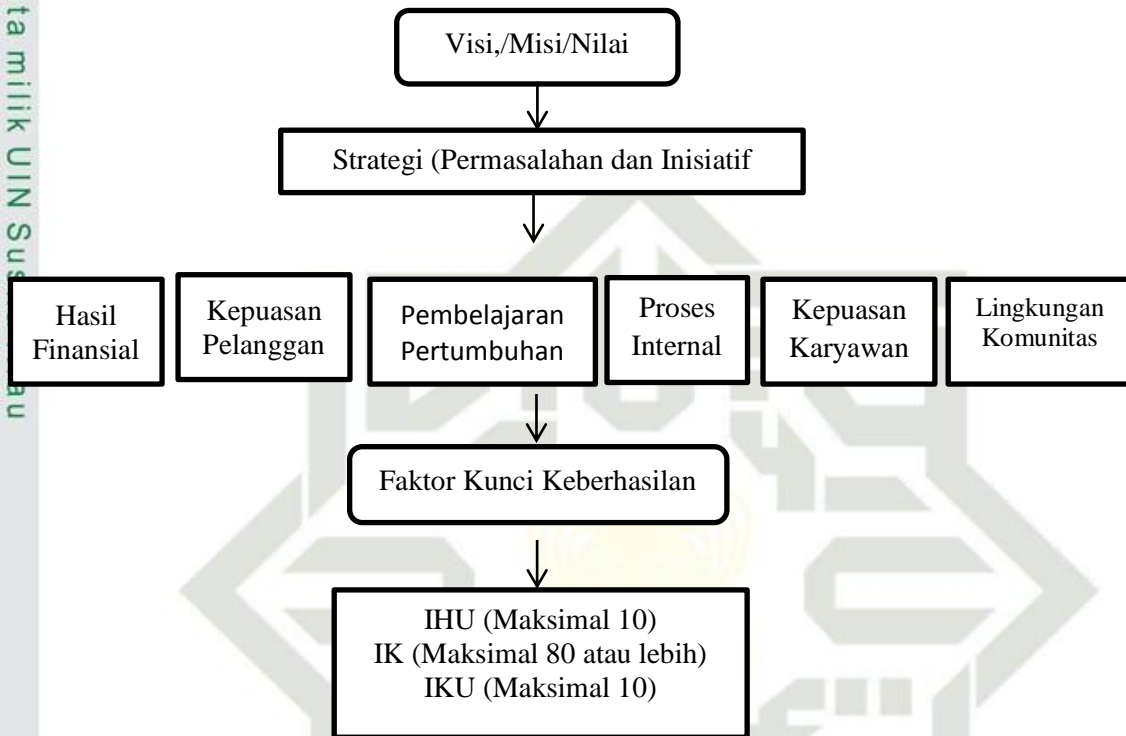
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Keberhasilan pembuatan dan penggunaan KPI di tempat kerja adalah ditentukan dengan ada atau tidaknya empat batu pijakan. Empat batu pijakan ini merupakan suatu tahapan kegiatan yang dilakukan oleh semua karyawan dan penanggung jawab setiap satker (satuan kerja) atau setiap departemen. Adapun keempatnya merupakan kegiatan kemitraan antara pihak manajemen, perwakilan karyawan dan setiap pekerja sebagai perwakilan organisasi karyawan. Empat pijakan tersebut adalah:

1. Kemitraan dengan seluruh staff, serikat pekerja, penyuplai utama dan pelanggan utama
2. Pendelegasian wewenang ke lini depan
3. Integrasi pengukuran, pelaporan, dan peningkatan kinerja
4. Mengaitkan ukuran kinerja dengan strategi

Dengan melihat empat pijakan tersebut sebenarnya juga perlu ditinjau terlebih dahulu suatu perjalanan dari visi dan misi untuk menuju pengukuran kinerja yang efektif. Adapun perjalanan tersebut adalah perumusan visi misi kemudian diimplementasikan ke dalam strategi perusahaan dengan mengimplementasikan enam perspektif.

Bagan 2 . 1 Proses Visi Misi Menuju Pengukuran Kinerja



Berdasarkan bagai di atas tampak bahwa organisasi harus memiliki strategi yang kokoh dan matang, karena strategi tersebut harus dapat dihubungkan dengan keenam perspektif BSC (*Balanced Scorecard*). Kemudian memasukkan ke dalam perspektif tersebut, tidak boleh ada yang tercecceer atau terlewatkan, artinya tidak boleh salah satu strategi ada yang tidak dimasukkan.

Berkaitan dengan penerapan BSC, jika target ditetapkan untuk jangka waktu satu tahun atau disebut dengan perencanaan tahunan, jika bulanan dengan perencanaan bulanan. Dalam penyusunan target ada hal-hal yang harus diperhatikan, yaitu:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Target KPI harus memenuhi persyaratan beberapa hal, yaitu prinsip-prinsip *SMART-C*.
2. Penetapan KPI harus dapat disesuaikan dengan peraturan formal organisasi/UU yang terkait.
3. KPI yang berbentuk indeks perlu diberi penjelasan angka skala masing-masing KPI.
4. Angka target yang berupa presentase hendaknya disertakan dengan data mentahnya (Raw Data).
5. Untuk KPI yang berada pada level implementasi BSC yang sama, penetapan target per periode laporan (*trajectory*) harus diselaraskan dengan jenis konsolidasi data dan periode datanya pada masing-masing unit.

Menurut Moeheriono (2012), setelah membuat target capaian selanjutnya menetapkan nilai sasaran strategis. Nilai Sasaran Strategis (NSS) hanya dihitung pada unit organisasi yang memiliki peta strategi. Misalnya Status NSS ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut:

- a. Status *Merah* bila $NSS < 80\%$
- b. Status *Kuning* bila $80\% < NSS < 100\%$
- c. Status *Hijau* bila $NSS = 100\%$

Dalam hal ini PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai juga memiliki Standar Nilai Kinerja. Berikut adalah Traffic Light dan Standar Nilai Kinerja KPI:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KEBIJAKAN IMPLEMENTASI KPI FUNGSI 2020 Traffic Light & Standar Nilai Kinerja KPI Fungsi



Realisasi (relatif terhadap target)	Performa Kinerja			
	$x < 95\%$	$95\% \leq x < 100\%$	$x \geq 100\%$	N/A*
Status (traffic light)	MERAH	KUNING	HIJAU	ABU-ABU

*Catatan:

Dalam hal realisasi KPI hanya muncul di akhir tahun saja / di triwulan tertentu (tidak dimonitor di setiap triwulan), maka perhitungan realisasi pada periode / triwulan diluar periode monitoring akan dilakukan normalisasi

Merujuk pada surat Sekretaris Kementerian BUMN No.S-08/S.MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013 tentang 'Pedoman Penentuan KPI pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)'

1. Batas atas Nilai *Performance* (maksimal) KPI Finansial adalah 120%
2. Batas atas Nilai *Performance* (maksimal) KPI Non-Finansial adalah 105%



Gambar 2 . 2 Standar Nilai Kinerja PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai

Dari gambar diatas dapat dilihat perbedaan standard penetapan nilai pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai. Pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai warna merah adalah untuk *performance* kecil dari 95%, warna kuning untuk *performance* besar dari 95% dan kecil dari 100%, sedangkan warna hijau untuk *performance* lebih besar dari 100%. Berikut dilampirkan dalam table:

Tabel 2 . 5 Perbedaan Standar Penetapan Nilai Kinerja

Standar Nilai	Moeheriono (2012)	KPI Fungsi PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai
Merah	$< 80\%$	$< 95\%$
Kuning	$80\% < NSS < 100\%$	$95\% < x < 100\%$
Hijau	$= 100\%$	$\geq 100\%$

Sumber : Data Olahan Penulis, 2020

2.3.4 Hambatan Dalam Pembuatan KPI

Biasanya dalam pembuatan KPI yang mengacu pada manajemen kinerja perusahaan, selalu ada hambatan atau kendala untuk menentukan bagaimana cara pembuatan KPInya. Bahkan sering kali dalam prosesitu menjadi perdebatan sengit

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diantara karyawan dan tim. Penentuan KPI sering kali terjadi perbedaan persepsi dari masing-masing karyawan misalnya untuk penentuan waktu, apakah harian, mingguan, bulanan atau tahunan. Di bawah ini dijabarkan hambatan dalam pembuatan KPI yang dapat dibagi menjadi tiga bagian.

1. Hambatan penentuan atau mengidentifikasi KPI itu sendiri

Tidak mudah mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) secara tepat untuk setiap posisi yang ada. Ada sejumlah posisi yang mudah menyusun KPI-nya, seperti orang yang di bagian pemasaran, penjualan ataupun bagian produksi. Namun, agak sulit untuk mengembangkan KPI orang-orang di bagian penunjang atau administrasi.

2. Hambatan menentukan sistem monitoring setelah PKI ditetapkan.

Menyiapkan sistem monitoring pencapaian KPI. Banyak perusahaan yang telah menyusun KPI dengan cukup baik, namun akhirnya berhenti di tengah jalan lantaran absennya sistem pendukung dan monitoring yang baik.

3. Hambatan merekayasa hasil penilaian KPI atau ketidakakuratan laporan

Tanpa sistem monitoring yang baik, pengembangan kinerja pada akhirnya bisa berujung pada apa yang disebut sebagai “KPI Gaming” atau permainan IKU. Dan biasanya *gaming* ini rentan menjadi pada bagian-bagian *support function* atau bagian administrasi. Harus diakui dimensi KPI untuk bagian-bagian ini biasanya bermuara pada dua hal yakni: (a) tingkat akurasi penyusunan aporan (misalnya laporan keuangan, laporan administrasi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

karyawan, data penjualan atau laporan akuntansi) dan (b) ketepatan waktu penyusunan laporan.

2.3.5 Pengukuran Kinerja PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai dengan Pendekatan *Key Performance Indicator* (KPI)

Pengukuran *Key Performance Indicator* (KPI) tidak akan pernah lepas dari empat perspektif *Balanced Scorecard*. Karena enam perspektif dari KPI adalah tambahan dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah ada. Pengukuran kinerja pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai dengan menggunakan pendekatan *Key Performance Indicator* (KPI) dilakukan dengan enam perspektif menurut David Parmenter.

Kaplan dan Norton mengatakan bahwa dari semua ide manajemen dalam 75 tahun terakhir pada abad ke dua puluh, *Balanced Scorecard* telah memiliki salah satu dampak terbesar terhadap bisnis. Sebagai latar belakang dari pencapaian ide dan metodologi *Scorecard*, pada tahun 1990, Kaplan dan Norton memimpin satu studi terhadap sekitar 10 perusahaan termasuk CIGNA, Apple Computer, dan Hewlett Packard. Studi ini berangkat dari alasan untuk mencari kesadaran yang tumbuh di antara para pemimpin perusahaan mengenai ketidakcukupan matriks keuangan.

Balanced Scorecard klasik diposisikan pada tahap ini sebagai suatu system pengukuran. *Balanced Scorecard* klasik dimulai untuk menangkap kinerja dari empat perspektif, yaitu satu perspektif keuangan dan tiga nonkeuangan yaitu konsumen,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

proses internal, serta pembelajaran dan inovasi. Menurut Mulyadi (2009), penjelasan lebih lanjut dari empat perspektif tersebut adalah:

1. Perspektif Keuangan

Jaman jejaring menyebabkan lingkungan bisnis sangat kompetitif. Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan tidak hanya dari perusahaan – perusahaan sejenis di dalam negeri, namun dari perusahaan sejenis di seluruh dunia, bahkan dari perusahaan lain di luar industri. Lingkungan yang kompetitif memaksa perusahaan untuk memfokuskan bisnisnya pada kompetensi inti dan membangun jejaring organisasi untuk bersaing di pasar global. Persaingan tidak lagi dilaksanakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, namun dilakukan antara satu jejaring organisasi dengan jejaring organisasi yang lain. Dari perspektif keuangan, pelipatganda/kekayaan dipandang sebagai tujuan organisasi. Pada hakikatnya organisasi dibangun untuk menjadi institusi pencipta kekayaan. Namun, dalam lingkungan bisnis kompetitif, organisasi tidak cukup hanya sebagai institusi pencipta kekayaan, organisasi dituntut untuk menjadi pelipatganda kekayaan. Organisasi yang memiliki kemampuan lemah atau sedang dalam menghasilkan kekayaan akan sulit mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam lingkungan yang kompetitif. Berdasarkan paradigma manajemen ini, sasaran strategik yang cocok untuk memasuki lingkungan bisnis di jaman jejaring adalah kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Perspektif Keuangan dalam penerapannya digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangan. Perspektif Keuangan digunakan untuk mengetahui pandangan pemegang saham tentang kinerja keuangan perusahaan. Perspektif keuangan juga diimplikasikan pada penggunaan asset serta mengoptimalkan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Lingkungan bisnis kompetitif di jaman jejaring menuntut organisasi untuk memenangkan pilihan *customer* agar dapat bertahan dan bertumbuh di lingkungan seperti itu. Lingkungan bisnis kompetitif menuntut personel untuk menggeser paradigma ke *customer value strategy*. Paradigma *customer value strategy* menempatkan *customer* pada peringkat pertama dari keseluruhan pemangku kepentingan (*stakeholder*) perusahaan. Perusahaan memiliki berbagai pemangku kepentingan terhadap eksistensi perusahaan, seperti personel, *customer*, pemerintah, kreditur, pemasok, dan masyarakat lingkungan.

Di masa lalu, berbagai pemangku kepentingan perusahaan dianggap sama kedudukannya, sehingga tidak ada satupun yang dianggap istimewa (karena keberadaan mereka menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan). Lingkungan bisnis kompetitif di dalam jaman jejaring ini menyadarkan banyak pihak bahwa *customer* yang memanfaatkan keluaran yang dihasilkan oleh perusahaan lah yang menjadi alasan utama eksistensi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

suatu perusahaan. Bahkan dalam organisasi bermotif laba, *profitable customer* lah yang menjadi penentu kelangsungan hidup dan kesejahteraan organisasi. Suatu perusahaan yang tidak dapat menjanjikan *profitable customer* tidak akan menarik investor dan kreditur untuk melakukan investasi disitu, bahkan personel pun tidak tertarik untuk bekerja di situ.

Itulah sebabnya, pandangan bahwa *customer* merupakan pemangku kepentingan peringkat pertama merupakan basis dalam pembangunan pengetahuan manajemen kontemporer. Paradigma ini menjadi basis dalam pendesainan struktur organisasi, proses bisnis, cara pengelolaan bisnis, sistem penghargaan dan sistem informasi organisasi. Untuk memenangkan pilihan *customer* perusahaan harus mampu melampaui harapan *customer*. Dalam lingkungan bisnis kurang kompetitif, perusahaan akan mampu bertahan dan bertumbuh hanya dengan memenuhi kebutuhan *customer*.

Dalam lingkungan bisnis kompetitif, pilihan *customer* diperebutkan oleh banyak perusahaan, sehingga untuk dapat bertahan dan bertumbuh di lingkungan seperti itu, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam melampaui harapan *customer*. Berdasarkan paradigma *customer value strategy* ini, sasaran strategik di perspektif *customer* dirumuskan sebagai berikut:

1. Produk/jasa bersaing di pasar global dengan basis kandungan pengetahuan yang terdapat didalamnya

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Produk dan jasa dipadukan menjadi satu dalam suatu tawaran (*offer*),
3. Produk/jasa dihasilkan melalui jejaring organisasi,
4. Produk/jasa disediakan bagi *customer* dengan mobilitas tinggi,
5. Kualitas hubungan merupakan pelipatganda *value* yang diterima oleh *customer*.

Pengukuran kinerja pada perspektif ini digunakan untuk mengetahui bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan, serta menargetkan pelanggan yang dapat menghasilkan keuntungan terbesar bagi perusahaan.

3. Perspektif Internal

Lingkungan bisnis kompetitif di jaman jejaring menuntut organisasi untuk melaksanakan *improvement* berkelanjutan terhadap proses yang digunakan untuk melayani *customer*, agar dapat bertahan dan bertumbuh di lingkungan seperti itu. Perwujudan paradigma *continuous improvement* tersebut adalah:

- a. Proses bisnis didesain dengan memanfaatkan *database engine*, sehingga transaksi dilaksanakan pada kecepatan cahaya,
- b. Proses bisnis didesain dengan melibatkan berbagai organisasi dalam jejaring,
- c. Proses bisnis didesain untuk melayani *customer* dengan mobilitas tinggi.

Pengukuran kinerja pada perspektif Internal untuk mengetahui bagaimana kualitas yang diberikan perusahaan terhadap pelanggannya, sehingga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perusahaan mampu mengetahui apa yang harus diunggulkan perusahaan kepada pelanggannya. Menurut Rudiantoro (2013) dalam perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Lingkungan bisnis kompetitif di jaman jejaring menuntut organisasi untuk memilih sumber daya yang secara efektif dapat diandalkan sebagai daya saing. Di antara berbagai sumber daya yang dikelola oleh manajemen, sumber daya manusia lah yang secara efektif dapat diandalkan sebagai daya saing dalam lingkungan bisnis sekarang.

Mengapa demikian? Dalam jaman jejaring ini, produk/jasa bersaing di pasar global berdasarkan kandungan pengetahuan yang terdapat di dalamnya. Siapa yang mengisi kandungan pengetahuan ke dalam produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi? Sumber daya manusia (manajer dan karyawan) adalah pengisi kandungan pengetahuan ke dalam produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Dalam jaman jejaring, ilmu dan pengetahuan memiliki usia manfaat pendek, sehingga dibutuhkan kapabilitas personel untuk belajar dan tumbuh, agar senantiasa mampu memasukkan pengetahuan terkini ke dalam produk/jasa. Paradigma manajemen yang digunakan untuk mengelola sumber

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

daya manusia adalah *employee empowerment*. Perwujudan paradigma tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Personel diberdayakan untuk mengaplikasikan pengetahuan ke dalam pekerjaan mereka.
- b. Personel diberdayakan untuk belajar berkelanjutan.
- c. Infrastruktur teknologi informasi dibangun untuk memberdayakan
- d. personel dan menjadikan produktif dan *cost effective* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk/jasa bagi *customer*.
- e. Organisasi didesain nirbatas.
- f. Organisasi didesain dengan kapabilitas untuk belajar, kapasitas untuk berubah, dan akuntabilitas tinggi.
- g. Karyawan dikelola sebagai manusia.

Menurut David Parmenter konsep *Balanced Scorecard* terus berkembang dari tahun ke tahun sejalan dengan perkembangan dan pengimplementasian dari konsep tersebut, manajemen telah memahami bahwa kinerja perlu diukur dengan cara yang lebih holistik. *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa kali evolusi perkembangan atau perubahan, yaitu mempunyai fungsi (1) sebagai perbaikan atas system pengukuran kinerja para eksekutif (2) sebagai kerangka perencanaan strategik dan (3) sebagai basis sitem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Selanjutnya, hasil perbandingan ini kemudian dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Menurut David Parmenter, melalui pengkajian berbagai

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengukuran yang telah menstransformasikan usaha perusahaan, sehingga David Parmenter telah mengembangkan sebuah metodologi yang sangat sederhana, tetapi sangat bermanfaat. Dikatakannya bahwa KPI merupakan mata rantai yang hilang antara fungsi *Balanced Scorecard* dengan kenyataan pengimplementasian ukuran kinerja pada sebuah organisasi dengan meminimalkan risiko.

2.4 Kinerja

Sebelum membahas tentang kinerja organisasi, alangkah baiknya jika membahas tentang kinerja terlebih dahulu. Menurut Laksmi, Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Brahmasari, setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwakinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Laksmi, 2011)

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut.

1. Menurut Stoner, kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
2. Menurut Bernardi dan Russel, kinerja sebagai pencatatan hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
3. Menurut Handoko, kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Menurut Prawiro Sunoro, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari keempat definisi di atas, dapat diketahui bahwa unsur – unsur yang terdapat dalam kinerja adalah:

1. Hasil – hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor – faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan / pegawai.
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal tersebut, kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi (Tika, 2010).

Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor internal dan eksternal. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

jangka waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja organisasi atau perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Ataupun kinerja organisasi/perusahaan juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan, kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja unit-unit organisasi dan kinerja semua individu mulai dari pekerja operasional hingga manajemen.

Pengukuran kinerja memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) kearah yang lebih baik. Dalam manajemen modren, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz, 2005:68)

Pengukuran kinerja yang efektif sudah seharusnya menjadi bagian dari proses manajemen secara keseluruhan, sehingga setiap aspek dalam perusahaan dapat diketahui dan dihubungkan agar tidak saling berbenturan satu sama lain (*conflict of interest*). Menurut Yuwono dalam Puspita (2007:11) ada dua pendekatan dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Ukuran Keuangan, yaitu ukuran kinerja yang berasal dari laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan.
2. Ukuran Nonkeuangan, yaitu ukuran yang tidak terlihat langsung dari laporan keuangan, namun berhubungan dengan pencapaian ukuran keuangan, misalnya seperti *market share*, *market growth*, *technological capability*.

Tolak ukur yang selama ini digunakan dalam ukuran keuangan dari pengukuran kinerja seperti, *Return On Investment* (ROI), *Return On Capital Employed* (ROCE), *Economic Value Added* (EVA), *Return On Equity* (ROE) (Yuwono dan Ichsan, 2004:26). Analisis keuangan dilakukan untuk memprediksi kondisi keuangan masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang. Hal ini bertujuan untuk menentukan kekuatan keuangan perusahaan dan menentukan kelemahan yang harus ditanggulangi.

2.5 Kinerja Menurut Pandangan Islam

2.5.1 Perspektif Keuangan

Perintah memakai harta yang “bersih”, dasar kerja/ kinerja suka sama suka (komunikasi interpersonal dan antar personal) dibangun, larangan berputus asa, dan optimis dengan pertolongan Allah SWT, tafsir An-Nisa Ayat 29-35 Ayat 29-30: Terpeliharanya harta dan jiwa, hukuman bagi yang berbuat zalim pada keduanya, serta penjagaan terhadap hak-hak manusia.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ
 مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا (٢٩) وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عُدُوْنَا وَظُلْمًا فَسَوْفَ
 نُصْلِيهِ نَارًا وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا (٣٠)

Terjemah Surat An-Nisa Ayat 29-30. "Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil (tidak benar), kecuali dengan jalan perdagangan yang berlaku atas dasar suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu, sesungguhnya Allah Maha Penyayang kepadamu". "Dan barang siapa berbuat demikian dengan cara melanggar hukum dan zalim, akan Kami masukkan dia ke dalam neraka. Yang demikian itu mudah bagi Allah." (QS; An-Nisa 29-30).

Al-baqarah : 261

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ ف كُلُّ سَنَابِلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ
 وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَسِعٌ عَلِيمٌ ٢٦١

Artinya: "Perumpamaan orang-orang yang menafkahkan hartanya mereka di jalan Allah adalah serupa dengan butir benih yang menumbuhkan tujuh butir, pada setiap butir seratus biji. Allah (terus-menerus) melipat gandakan bagi siapa yang Dia kehendaki, dan Allah Maha Luas (karuniaNya) Lagi Maha Mengetahui."(Al-Baqarah 261).

2.5.2 Perspektif Pelanggan

Firman Allah dalam Alquran. Al-Mā-idah ayat 87:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْرِمُوا طَيِّبَاتِ مَا
 أَحَلَّ اللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ

Artinya “ Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu haramkan apa-apa yang baik yang telah Allah halalkan bagi kamu, dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas”. Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian.”

Ayat-ayat Al-Qur'an di atas dapat dijadikan dasar dan rujukan dalam membangun teori konsumen (secara umum) dan kepuasan konsumsi serta rasionalitas konsumsi (khusus) dalam Islam. Menurut kerangka Islam, Nata Atmadja (2013) menjelaskan, bahwa kepuasan dalam Islam meliputi: kepuasan konsumtif dan kepuasan kreatif. Kepuasan konsumtif akan menghasilkan kepuasan siap kreasi, sebab konsumsi yang dilakukan akan memberikan kekuatan fisiknya; sehingga akan menjadi lebih kreatif; artinya akan memperoleh energi setelah mendapatkan kepuasan konsumtif sehingga siap untuk berkreasi.

Kepuasan optimal dapat diketahui dari perintah (hadits) nabi, yaitu untuk berhenti makan sebelum kenyang. Hal ini disebabkan karena pada saat itulah kondisi kreasi dapat diperoleh. Dalam Islam ada tiga hukum yang berlaku dalam konsumsi, yaitu halal, mubah, dan haram; halal (orang wajib makan); mubah di mana seseorang harus berhati-hati dalam makan karena telah mencapai kepuasan optimal; dan makan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menjadi haram jika seseorang telah mencapai kepuasan maksimum tetapi masih terus menambah barang yang dimakannya saat inilah seseorang telah mencapai kepausan optimum. Sedangkan bila telah mencapai kepuasan maksimum, maka harus berhenti makan karena bila melebihi batas-batas kemampuan konsumsi barang yang semula halal bisa menjadi haram.

2.5.3 Perspektif Internal

Sebagaimana dikatakan dalam firman Allah QS. Al Mulk ayat 15 :

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِيهَا وَكُلُوا مِمَّا كَبِهَتْ مِنْ رِزْقِهِ ۚ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya “Dialah yang menjadikan bumi ini mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rizki Nya”.

Begitu juga Allah katakan dalam Surat Al-A’raf ayat 10:

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ

Artinya “Sesungguhnya kami telah menempatkan kamu sekalian di bumi dan kami adakan bagimu di muka bumi itu (sumber-sumber) penghidupan”.

Di samping anjuran untuk mencari rizki, Islam sangat menekankan (mewajibkan) aspek kehalalannya, baik dari sisi perolehan maupun pendayagunaannya (pengelolaan dan pembelanjaan). Sabda nabi SAW : Kedua telapak kaki seorang anak Adam di hari kiamat masih belum beranjak sebelum ditanya kepadanya mengenai empat perkara; tentang umurnya, apa yang dilakukannya; tentang masa mudanya, apa yang dilakukannya; tentang hartanya, dari

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mana dia peroleh dan untuk apa dia belanjakan; dan tentang ilmunya, apa yang dia kerjakan dengan ilmunya itu (HR. Ahmad).

2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hal ini sesuai dengan sabda nabi Muhammad SAW dari Ali Bin Abi Thalib:

مَثَلُ مَنْ كَانَ يَوْمَهُ فَهُوَ أَمْسُهُ مَغْبُونٌ. كَانَ وَمَنْ أَمْسَهُ يَوْمُهُ فَهُوَ شَرٌّ مَلْعُونٌ

“Barangsiapa hari ini lebih baik daripada hari kemarin, maka ia adalah orang yang beruntung. Barangsiapa hari ini sama dengan hari kemarin, maka ia adalah orang yang merugi. Dan barangsiapa hari ini lebih buruk daripada hari kemarin, maka ia adalah orang yang terlaknat”.

2.5.5 Perspektif Lingkungan Komunitas

Dalam perspektif lingkungan komunitas perusahaan turut berperan untuk mensejahterakan bisnis-bisnis lokal yang berdiri di sekitar perusahaan tersebut.

Seperti dalam firman Allah pada surat Al-Maidah ayat 2:

..... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ.....

Artinya: “..... dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.”.
(QS. Al-Maidah: 2)

Dalam islam tidak ada tepat bagi orang yang kikir. Jangankan bagi orang kaya dan hidup berkecukupan, terhadap orang dalam konteks hidup hanya cukup untuk makan saja berperilaku saling berbagi sangat dianjurkan. Dalam surat Al-Imran

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ditegaskan bahwa surga disediakan bagi orang-orang yang menafkahkan hartanya dalam keadaan lapang maupun sempit, yang berbunyi:

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُظُمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: “Orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan.” (QS. Al-Imran: 134)

Dengan kata lain berderma bukan kaitan dengan keadaan kaya saja akan tetapi sekalipun seseorang berada dalam keadaan kondisi pas-pasan bahkan miskin, berderma adalah sebuah keharusan. Maka dalam konteks perusahaan, ketika meraup laba besar maupun sedang sulit karena diterpa krisis, bukan merupakan suatu halangan untuk menerapkan perspektif lingkungan komunitas..

2.5.6 Perspektif Kepuasan Karyawan

Sebagaimana dikatakan dalam Hadis berikut:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: تَهَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ عَنْ اسْتِئْجَارِ الْأَجِيرِ حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَهُ أَجْرُهُ وَعَنِ النَّجْشِ وَاللَّمْسِ وَالْقَاءِ الْحَجَرِ (راه احمد)

Artinya: Rasulullah Saw melarang kita menggunakan tenaga seorang buruh sehingga telah disepakati besarnya upah, sebagaimana melarang melakukan penawaran lebih tinggi dari yang ditawarkan orang, dan penjualan yang dilakukan secara memegang dan melempar batu (H.R. Ahmad)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hadits di atas menerangkan bahwa wajib disepakati lebih dahulu besarnya upah sebelum seseorang digunakan tenaganya. Begitu juga seorang karyawan berhak menerima penghargaan atas kinerja yang telah mereka capai. Apabila perusahaan memberikan kepuasan kepada para karyawannya maka karyawan pun akan terus meningkatkan kinerjanya. Hal itu akan berdampak baik pada perusahaan di masa yang akan datang.

2.6 Perusahaan BUMN

Badan Usaha Milik Negara atau biasa disingkat sebagai BUMN memilikiperan yang penting bagi negara. Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia, dimana pemegang saham terbesarnya berasal dari pemerintah. Perusahaan BUMN memiliki perilaku yang berbeda dengan perusahaan swasta dalam hal pembagian dividen. Besarnya dividen ditentukan dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham). Dalam perusahaan BUMN, pemerintah sebagai pemegang saham terbesar sangat menentukan besarnya dividen yang dibayarkan. Sedangkan, pada perusahaan swasta tidak demikian. Besar kecilnya dividen dalam perusahaan swasta dipengaruhi oleh para pemegang saham yang tidak berasal dari pemerintah. Dividen BUMN merupakan hal yang penting untuk dibahas karena akan sangat berpengaruh terhadap pendapatan negara dalam APBN. Porsi pembayaran dividen selama periode 2008-2011 tergolong tinggi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BUMN sebagai badan usaha yang dilahirkan oleh Negara telah memberikan kontribusi yang besar kepada bangsa ini, sesuai dengan UU RI No. 19 menimbang bahwa untuk mengoptimalkan peran Badan Usaha Milik Negara, pengurusan dan pengawasannya harus dilakukan secara professional. Pada peraturan perundang-undangan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 dalam pasal 1 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dengan definisi sebagai berikut:

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
2. Perusahaan Perseroan, yang selanjutnya disebut Persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor : PER-01/MBU/2012 tanggal 20 Januari 2012 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara untuk diketahui dan dilaksanakan, yaitu:

1. Pasal 4, Persyaratan untuk dapat dicalonkan menjadi anggota Direksi BUMN adalah :
 - Persyaratan formal, yaitu :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Orang perorangan.
 - b. Mampu melaksanakan perbuatan hukum.
 - c. Tidak pernah dinyatakan pailit dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pencalonan.
 - d. Tidak pernah menjadi anggota Direksi atau komisaris/dewan pengawas yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perusahaan dinyatakan pailit dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pencalonan.
 - e. Tidak pernah dihukum karena merugikan keuangan negara dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pencalonan.
- Persyaratan material, yaitu:
 - a. Integritas, yaitu tidak pernah secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam perbuatan rekayasa dan praktek-praktek menyimpang, cidera janji serta perbuatan lain yang merugikan perusahaan di mana yang bersangkutan bekerja atau pernah bekerja.
 - b. Kompetensi, yaitu kemampuan dan pengalaman dalam pengurusan dan pengelolaan perusahaan, kepemimpinan, visi dan misi tentang BUMN yang bersangkutan, strategi pengembangan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang serta penyelesaian masalah strategis perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Persyaratan lain Anggota Direksi, yaitu:
 - a. Bukan pengurus partai politik, dan/atau anggota legislatif, dan/atau tidak sedang mencalonkan diri sebagai calon anggota legislative.
 - b. Bukan kepala/wakil kepala daerah dan/atau tidak sedang mencalonkan diri sebagai calon kepala/wakil kepala daerah.
 - c. Berusia tidak melebihi 58 tahun ketika akan menjabat Direksi.
 - d. Tidak sedang menjabat sebagai pejabat pada Lembaga, Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas pada BUMN, Anggota Direksi pada BUMN dan/atau Perusahaan, kecuali menandatangani surat pernyataan bersedia mengundurkan diri dari jabatan tersebut jika terpilih sebagai Anggota Direksi BUMN.

2.7 Penelitian Terdahulu

Widya Wahyuning Arum (2018) dalam penelitiannya “Implementasi dan Implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit”. Ia menganalisis bagaimana Implementasi dan Implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit sebagai objek penelitiannya. Hasil penelitian yang diperoleh adalah Implementasi *Key Performance Indicator (KPI)* di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit berupa ukuran financial dan non financial, KPI selalu ditindaklanjuti oleh pihak manajemen, semua staf memahami dan bertanggung jawab atas tindakannya serta implementasi KPI berpengaruh pada kinerja lainnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Yuana Rosaria Karina (2016) telah melakukan penelitian dengan judul "Perancangan Indikator Kinerja Utama Sebagai Penentu Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Pusat Penelitian Bioteknologi Bioindustri Indonesia. Hasil penelitian ini mengindikasikan kinerja PPBI sudah dikategorikan baik, namun sebaiknya melakukan perbaikan pada Indikator Kinerja Utama (IKU).

Yunisa Eka Setyaningrum (2013) melakukan penelitian dengan judul "Evaluasi Pelaksanaan *Key Performance Indicator (KPI)* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali". Hasil dari penelitian ini adalah perkembangan KPI selama kurun waktu 2011 - 2012 menunjukkan bahwa kinerja pada KPP Pratama Boyolali mencapai kategori efektif (meningkat).

Yuliawati Mustika (2013) dalam penelitiannya "Analisis *Key Performance Indicator (KPI)* Menggunakan *Balanced Scorecard* di Gudang Divisi Mesin Industri dan Jasa PT Pindad". Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dilihat pengukuran atau presentase pada masing-masing indikator, sehingga dapat diketahui indikator kinerja pada perspektif mana yang harus ditingkatkan. Setelah dilakukan pembobotan dan dihitung total *score* kinerja, kriteria kinerja gudang divisi mijas khususnya alat peralatan kapal laut dalam kondisi sangat sehat, dan pada gudang kereta api dalam kondisi kurang sehat.

Faridz Akhmad Mauludin (2012) melakukan penelitian "Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan)”. Hasil analisis menyimpulkan bahwa Sekretaris Jenderal memiliki dua alat ukur kinerja yaitu LAKIP dan *balanced scorecard* dimana keduanya mempunyai output yang sama. *Balanced scorecard* memiliki keunggulan karena dapat memberikan gambaran kinerja setiap empat bulan. Implementasi *balanced scorecard* di Sekretariat Jenderal sudah baik namun masih ditemukan indikator kinerja yang tidak tepat atau penetapan target yang terlalu rendah.

Elanjati Worldaimi (2009) dalam penelitiannya “Perancangan *Key Performance Indicators (KPI)* Sebagai Dasar Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus di Taman Pintar Yogyakarta)”. Dari hasil penelitian, *objective* Taman Pintar yang terbentuk sebanyak 14 buah dengan PI sebanyak 19 buah yang kemudian dibobot untuk memperoleh KPI sebanyak 10 buah.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 2 . 6 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil
1.	Elanjati Worldaimi (2009)	Perancangan <i>Key Performance Indicators (KPI)</i> Sebagai Dasar Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i> (Studi Kasus di Taman Pintar Yogyakarta)	Kualitatif	Dari hasil penelitian, <i>objective</i> Taman Pintar yang terbentuk sebanyak 14 buah dengan PI sebanyak 19 buah yang kemudian dibobot untuk memperoleh KPI sebanyak 10 buah.
2.	Faridz Akhmad Mauludin (2012)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan)	Kualitatif Dengan Pendekatan Studi Kasus	Hasil analisis menyimpulkan bahwa Sekretaris Jenderal memiliki dua alat ukur kinerja yaitu LAKIP dan <i>balanced scorecard</i> dimana keduanya mempunyai output yang sama. <i>Balanced scorecard</i> memiliki keunggulan karena dapat memberikan gambaran kinerja setiap empat bulan. Implementasi <i>balanced scorecard</i> di Sekretariat Jenderal sudah baik namun masih ditemukan indikator kinerja yang tidak tepat atau penetapan target yang terlalu rendah.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil
3.	Yuliawati Mustika (2013)	Analisis <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> di Gudang Divisi Mesin Industri dan Jasa PT Pindad	Kualitatif	Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> dapat dilihat pengukuran atau presentase pada masing-masing indikator, sehingga dapat diketahui indikator kinerja pada perspektif mana yang harus ditingkatkan. Setelah dilakukan pembobotan dan dihitung total <i>score</i> kinerja, kriteria kinerja gudang divisi mijas khususnya alat peralatan kapal laut dalam kondisi sangat sehat, dan pada gudang kereta api dalam kondisi kurang sehat.
4.	Yunisa Eka Setyaningrum (2013)	Evaluasi Pelaksanaan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali	Deskriptif Komparatif	Hasil dari penelitian ini adalah perkembangan KPI selama kurun waktu 2011 - 2012 menunjukkan bahwa kinerja pada KPP Pratama Boyolali mencapai kategori efektif (meningkat)
5.	Yuana Rosaria Karina (2016)	Perancangan Indikator Kinerja Utama Sebagai Penentu Pengukuran Kinerja Organisasi	Kualitatif	Hasil penelitian ini mengindikasikan kinerja PPBI sudah dikategorikan baik, namun sebaiknya melakukan perbaikan pada Indikator Kinerja Utama (IKU).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil
		Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Pusat Penelitian Bioteknologi Bioindustri Indonesia		
6.	Widya Wahyuning Arum (2018)	Implementasi dan Implikasi <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian yang diperoleh adalah Implementasi <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit berupa ukuran financial dan non financial, KPI selalu ditindaklanjuti oleh pihak manajemen, semua staf memahami dan bertanggungjawab atas tindakannya serta implementasi KPI berpengaruh pada kinerja lainnya..

Sumber : Data Diolah Penulis, 2020



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Profil PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai

Berikut adalah identitas perusahaan/instansi tempat penulis melakukan penelitian:

Nama Perusahaan : PT. Pertamina (Persero)

Unit Perusahaan : Refinery Unit II Dumai

Alamat : Jl. Raya Kilang Putri Tujuh, Tanjung Palas,
Dumai Timur, Kota Dumai Riau 28815

Telepon : +62 765 443421 – 443425 +62 765 36197

Situs Web : www.pertamina-up2.com

Nama General Manajer : M. Dharmariza

3.2 Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah Pertamina diawali sekitar tahun 1950-an, Pemerintah Republik Indonesia menunjuk Angkatan Darat yang kemudian mendirikan PT Eksploitasi Tambang Minyak Sumatera Utara untuk mengelola *lading* minyak di wilayah Sumatera. Pada 10 Desember 1957, perusahaan tersebut berubah nama menjadi PT Perusahaan Minyak Nasional, disingkat PERMINA. Tanggal ini diperingati sebagai lahirnya Pertamina hingga saat ini. Pada 1960, PT Permina berubah status menjadi Perusahaan Negara (PN) Permina. Kemudian, PN Permina bergabung dengan PN Pertamina menjadi PN Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) pada 20 Agustus 1968.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Pada tahun 1969 didirikannya sebuah unit pengolahan bahan bakar minyak, dinamakan Kilang Unit Pengolahan II yang dikelola oleh Kontraktor Jepang, Ishikawajima Harima Industries Co. Peresmian pengoperasian kompleks kilang seluas 360 hektare ini dilakukan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 8 September 1971. Selanjutnya pada tahun itu dibangun dua Unit Proses, yaitu *Naptha Rerun Unit* dan *Hydrocarbon Platforming Unit*. Dua unit ini selesai dan dioperasikan pada tahun 1973. Kilang Unit Pengolahan II Dumai memiliki 14 unit proses produksi pengolahan dan dua unit penunjang proses produksi. Kilang minyak Unit Pengolahan II Dumai terdiri atas kilang lama (*Existing Plant*) dan kilang baru (*New Plant*). *Existing Plant* terdiri atas 3 unit proses, yaitu *Crude Distilling Unit* (CDU), *Naptha Rerun Unit* (NRU), dan *Hydrobon Platforming Unit* (*Platforming I*).

New Plant (*Hydrocracker Complex*) merupakan perluasan dari *Existing Plant* yang dibangun pada tahun 1981. Pengoperasiannya diresmikan oleh Presiden Soeharto, 16 Februari 1984. *New Plant* terdiri atas 11 unit proses produksi, yaitu *High Vacuum Unit* (HVU), *Delayed Coking Unit* (DCU), *Hydrocracking Unit* (HCU), *Naptha Hydrotreating Unit* (NHDtU), *CCR Platforming Unit*, *Destillate Hydrotreating Unit* (DHDtU), *Amine & LPG Recovery Unit*, *Hydrogent Plant*, *Nitrogen Plant*, dan *Sour Water System Plant*. Sedangkan dua unit penunjang produksi adalah Instalasi Tanki dan Pengapalan, dan *Utilities Unit*.

Sementara itu Kilang Sei Pakning terletak di tepi pantai Sungai Pakning dengan areal seluas 40 hektare. Kilang minyak ini dibangun pada November 1968

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

oleh Kontraktor Refican Ltd. (*Refining Associates Canada Limited*). Selesai dibangun dan mulai berproduksi pada bulan Desember 1969. Pada awal beroperasi kapasitas produksi 25.000 barrel per hari. Pada September 1975 seluruh operasi Kilang Sei Pakning beralih dari *Refican* kepada Pertamina. Selanjutnya kilang ini mulai mengalami penyempurnaan secara bertahap sehingga kapasitas produksinya dapat lebih ditingkatkan. Pada akhir 1977 kapasitas produksi meningkat menjadi 35.000 barrel per hari dan April 1980 naik menjadi 40.000 barrel per hari. Kemudian mulai 1982 kapasitas produksi sesuai dengan desain, yaitu 50.000 barrel per hari. Bagian operasi Kilang Sungai Pakning terdiri atas: *Crude Distilling Unit*(CDU), Instalasi Tanki dan Pengapalan (ITP), *Utilities*, dan *Laboratorium*.

Kemudian tahun 2011, Pertamina menyempurnakan visinya, yaitu “*Menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia*“. Melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) tanggal 19 Juli 2012, Pertamina menambah modal ditempatkan/disetor serta memperluas kegiatan usaha perusahaan. Penamaan pabrik pengolahan bahan bakar minyak yang dulunya disebut Unit Pengolahan diganti menjadi Refinery Unit (RU). Pada 14 Desember 2015, Menteri BUMN menyetujui perubahan Anggaran Dasar Pertamina dalam hal optimalisasi pemanfaatan sumber daya, peningkatan modal ditempatkan dan diambil bagian oleh negara serta perbuatan-perbuatan Direksi yang memerlukan persetujuan tertulis Dewan Komisaris. Perubahan ini telah dinyatakan pada Akta No.10 tanggal 11 Januari 2016, Notaris Lenny Janis Ishak, SH.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada 2017, salah satu langkah nyata mewujudkan visi menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia adalah keberhasilan menuntaskan akuisisi saham perusahaan migas Prancis Maurel et Prom (M&P). Terhitung mulai 1 Februari 2017 melalui anak usaha PT Pertamina International EP, Pertamina menjadi pemegang saham mayoritas M&P dengan 72,65% saham. Melalui kepemilikan saham mayoritas di M&P, Pertamina memiliki akses operasi di 12 negara yang tersebar di 4 benua. Pada masa mendatang, Pertamina menargetkan produksi 650.000 *Barrels of Oil Equivalents Per Day* (BOEPD) di 2025 dari operasi internasional, sebagai bagian dari target produksi Pertamina 1,9 juta BOEPD di 2025, dalam upaya nyata menuju ketahanan dan kemandirian energi Indonesia.

3.3 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan

Visi dari PT Pertamina (Persero) adalah:

“Menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia.”

Visi PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai adalah sebagai berikut:

“Menjadi kilang minyak dan petrokimia yang kompetitif di Asia Tenggara”.

2. Misi Perusahaan

Misi dari PT Pertamina (Persero) adalah:

“Menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat”.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

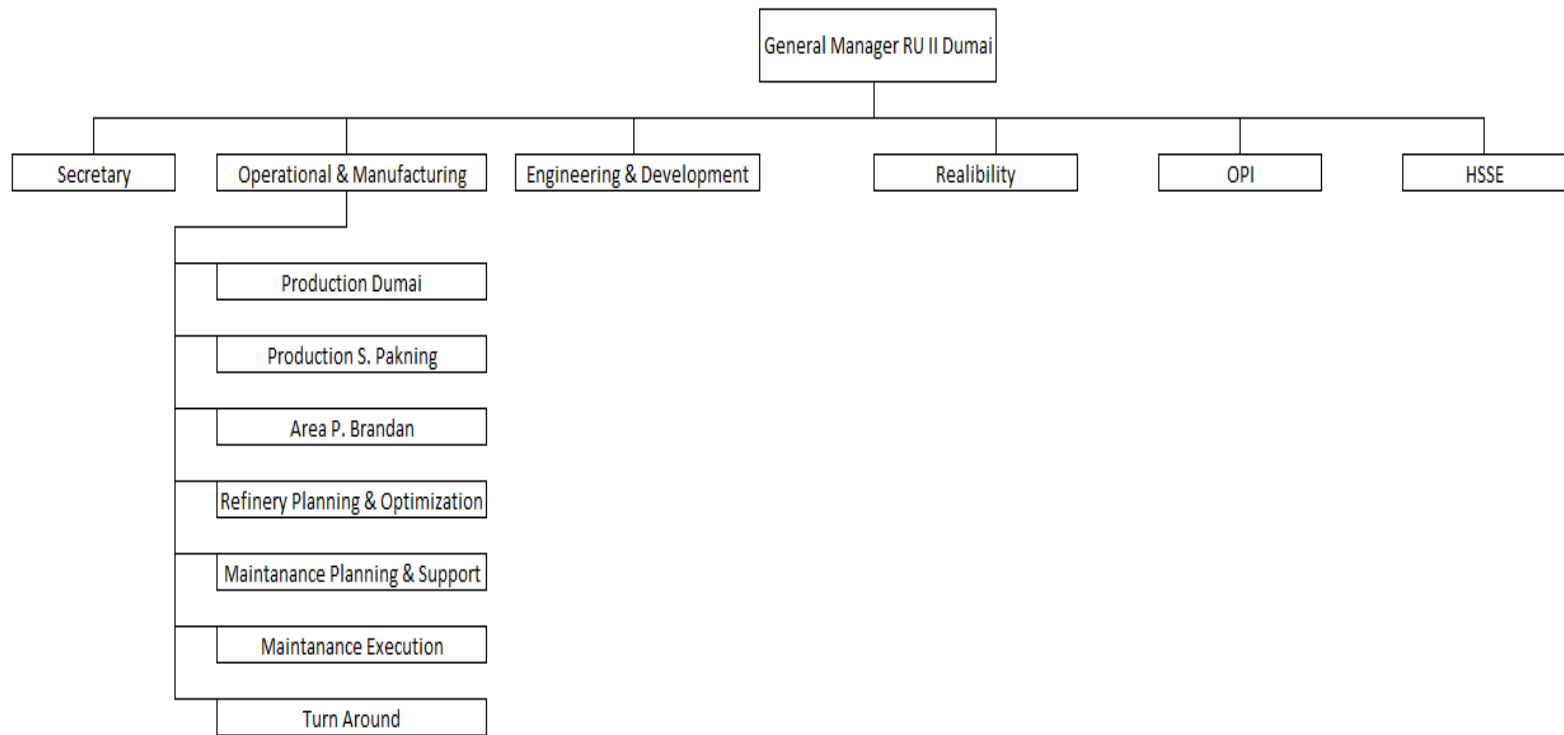
Misi PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai adalah sebagai berikut:

“Melakukan usaha dibidang pengolahan minyak bumi dan petrokimia yang dikelola secara profesional dan kompetitif berdasarkan tata nilai 6C (*Clean, Competitive, Confident, Customer Focus, Commercial dan Capable*) untuk memberikan nilai tambah lebih bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja dan lingkungan”.

Saat ini PT Pertamina sudah memiliki 7 Refinery Unit (RU) di seluruh Indonesia, antara lain:

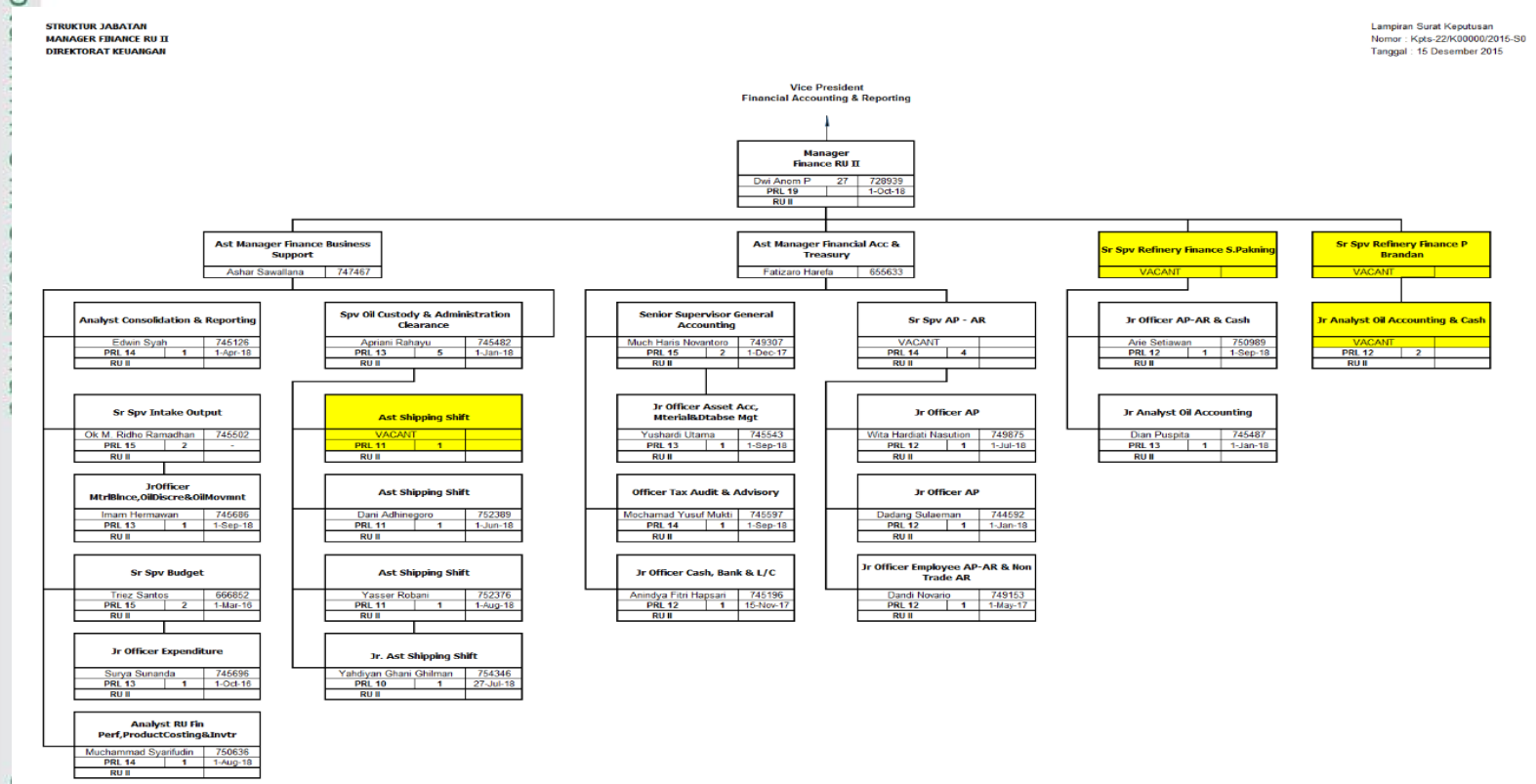
1. RU I di Pangkalan Brandan, Sumatera Utara. Unit Pengolahan yang berada di Brandan ini berhenti beroperasi dikarenakan Input minyak mentah maupun gas yang sedikit sehingga sudah tidak bernilai ekonomis lagi.
2. RU II di Dumai dan Sei Pakning, Riau.
3. RU III di Plaju dan Sungai Gerong, Sumatera Selatan.
4. RU IV di Cilacap, Jawa Tengah.
5. RU V di Balikpapan, Kalimantan Timur.
6. RU VI di Balongan, Jawa Barat.
7. RU VII di Kasim Sorong, Papua.

Untuk mengelola perusahaannya PT Pertamina RU II Dumai memiliki struktur organisasi dengan posisi jabatan tertinggi yaitu General Manager Refinery Unit II Dumai. Dibawah ini terlampir Struktur PT Pertamina RU II Dumai:



Gambar 3 . 1 Struktur Organisasi PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai

Berikut ini struktur atau bagan organisasi Fungsi Finance RU II Dumai, sebagai berikut:



Gambar 3 . 2 Struktur Organisasi Fungsi Finance RU II Dumai

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penerbitan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerbitan kritikan.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam keterangan Struktur Organisasi Finance RU II bisa disimpulkan bahwa Fungsi Finance RU II adalah sebagai *support* dalam proses bisnis di Pertamina RU II Dumai. hubungan langsung ke Vice President FAR yang berada di kantor pusat. Pada Struktur Organisasi PT Pertamina RU II Dumai memiliki hubungan secara tidak langsung/hierarki/garis putus-putus dengan Fungsi Finance RU II yang artinya jabatan tertinggi di PT Pertamina RU II yaitu General Manager Refinery Unit II-Dumai tidak membawahi Fungsi Finance.

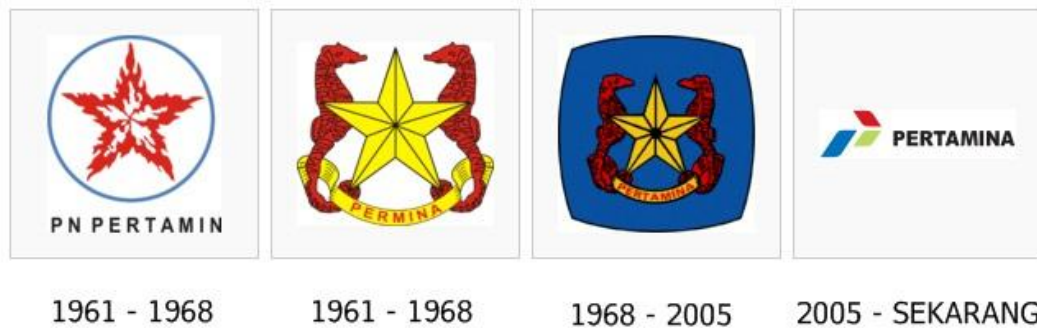
3.4 Logo Perusahaan

Pertamina (Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional) adalah satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertugas mengelola penambangan minyak dan gas bumi di Indonesia. Perusahaan ini terbentuk pada tahun 1968 hasil gabungan dari perusahaan Pertamina yang bergerak di bidang pemasaran dengan Permina yang bergerak di bidang produksi. Penyatuan dua perusahaan ini bertujuan untuk menyatukan tenaga, modal dan sumber daya yang ada saat itu, hal ini diatur melalui Peraturan Pemerintah (PP) no.27 tahun 1968 yang dikeluarkan Presiden pada 20 Agustus 1968.

Sejak disatukannya PN Pertamina dan PN Permina, maka secara otomatis berbagai atribut yang melekat pada kedua perusahaan tersebut juga disatukan, termasuk logo/lambang dari keduanya. Logo PN Pertamina dibuat dengan menggabungkan unsur yang terdapat dalam dua logo perusahaan sebelumnya. Logo Permina yang terdiri dari gambar dua kuda laut, Bintang dan Pita tetap dipertahankan dengan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menambahkan warna biru yang terdapat dalam logo Pertamina sebagai latar belakang logo Perusahaan yang baru.



Gambar 3 . 3 Logo PT. Pertamina

Dalam keputusan direksi Pertamina No. 914/kpts/dr/du/1971 secara resmi memberlakukan logo baru tersebut sebagai simbol PT. Pertamina. Dalam keputusan tersebut ditetapkan beberapa hal tentang lambang PT. Pertamina yakni :

1. Bentuk lambang adalah simetris berisi-empat-lengkung;
2. Bintang bersudut lima berwarna kuning emas;
3. Bintang diapit oleh 2 ekor kuda laut berwarna merah yang saling berhadapan;
4. Ekor kuda laut dihubungkan dengan pita berwarna kuning ;
5. Pita kuning bertuliskan Pertamina dengan warna merah;
6. Dasar Lambang berwarna biru;
7. Garis-garis hitam dalam bintang harus lebih tipis dari countur bintang;
8. Bintang bersudut lima: Tenaga (kekuatan) pendorong dalam melaksanakan suatu tugas untuk mencapai cita-cita Nasional;

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9. Kuda Laut : Fosil-fosil yang mengandung minyak dan mempunyai daya hidup yang besar;
10. Pita (banner) : Ikatan penggalang persatuan dan kebulatan tekad;
11. Warna merah : Keuletan, ketegasa dan keberanian dalam menghadapi pelbagai kesulitan;
12. Warna Kuning : Keagungan cita-cita yang hendak dicapai dalam ketekunan dan penuh keyakinan;
13. Warna Biru : Kesetian kepada Tanah air, dasar negara Pancasila dan dasar (lambang) UUD 1945;

Seiring dengan kemajuan zaman yang berkembang di berbagai bidang, perwajahan logo PT. Pertamina pun juga tidak mau ketinggalan dengan para kompetitor asing yang siap menyerang Indonesia. Pada tahun 2005 PT. Pertamina mengganti logonya dengan bentuk yang lebih sederhana guna menyesuaikan perkembangan trend desain promosi saat ini, yakni simpel, mudah diingat, tapi elegan.



Gambar 3 . 4 Logo PT. Pertamina Sekarang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Logo PT. Pertamina (Persero) yang baru membentuk huruf 'P' yang terdiri dari tiga bidang belah ketupat yang berwarna biru, hijau dan merah. Adapun filosofi yang terkandung dalam logo PT. Pertamina yang baru ini diantaranya adalah:

Makna dari logo Pertamina adalah:

1. Warna biru memiliki arti andal, dapat dipercaya dan bertanggungjawab;
2. Warna hijau memiliki arti sumber daya energy yang berwawasan lingkungan;
3. Warna merah memiliki arti keuletan dan ketegasan serta keberanian dalam menghadapi berbagai macam kesulitan.

Simbol grafis memiliki arti:

1. Bentuk anak panah menggambarkan aspirasi organisasi Pertamina untuk senantiasa bergerak ke depan, maju dan progresif. Simbol ini juga mengisyaratkan huruf "P" yakni huruf pertama dari Pertamina.
2. Tiga elemen berwarna melambangkan pulau-pulau dengan berbagai skala yang merupakan bentuk Negara Indonesia.

Logo baru PT. Pertamina ini dibuat oleh perusahaan desain dan konsultan merk Landor asal San Fransisco. Diresmikan dan diberlakukan terhitung mulai tanggal 10 desember 2005. PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai melakukan pengolahan minyak mentah menjadi berbagai produk bahan bakar Minyak (BBM) dan Non Bahan Bakar Minyak (NBBM) dan pendistribusian ke berbagai pelosok tanah air dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

manca negara dilakukan oleh MOR. Produk Pertamina RU II yang dapat dinikmati keberadaannya bagi masyarakat sebagai berikut:

1. BBM dan BBK

Terdiri dari 6 Jenis produksi yang dihasilkan, diantaranya :

- *Aviation Turbine Fuel*
- Minyak Bakar
- Minyak Diesel
- Minyak Solar
- Minyak Tanah

2. Non BBM

Terdiri dari 3 jenis produksi yang dihasilkan, diantaranya :

- Solvent
- Green Coke
- Liquid Petroleum Gas (LPG)

Sejak April 2008, Pertamina bersama dengan SK Corp dari Korea, telah memproduksi *Lube Oil Base Group III* dari *LBO Plant* yang berada di Kilang RU II Dumai. Jenis *Lube Base* yang dihasilkan adalah tipe 100-N dan 150-N. LBO ini akan menjadi produk unggulan internasional Pertamina di pasar pelumas.

3.5 Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja perusahaan memiliki peran yang penting untuk mengetahui bagaimanakah tingkat pencapaian yang telah diperoleh perusahaan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sehubungan dengan kinerja yang dilakukan pada periode waktu yang tertentu. Dengan kata lain, pengukuran kinerja dapat membantu perusahaan untuk mengkuantifikasikan tingkat efektivitas dan efisiensi yang telah dicapai perusahaan pada periode yang lalu. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan dapat memberikan manfaat kepada perusahaan untuk terus melakukan perbaikan secara terus menerus, karena dengan pengukuran kinerja perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian mana sajakah yang masih memerlukan perbaikan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Key Performance Indicator* (KPI). Penelitian ini dilakukan pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai. Berikut adalah kerangka pemikirannya:



Gambar 3 . 5 Kerangka Pemikiran

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.6 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Sugiyono (2011:9) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Menurut Arikunto, penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah yang menghasilkan suatu hasil penelitian secara alamiah tanpa adanya campur tangan manusia. Hasil penelitian kualitatif adalah tampilan yang berupa kata-kata lisan atau tertulis yang dicermati peneliti serta benda-benda yang diamati secara mendetail.

Obyek alamiah yang dimaksud oleh Sugiyono (2011:8) adalah obyek yang apa adanya, tidak di manipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada diobyek dan setelah keluar dari obyek relative tidak berubah. Selanjutnya Sugiyono (2011:10) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif memandang objek sebagai sesuatu yang dinamis, hasil konstruksi pemikiran dan interpretasi terhadap gejala yang diamati, secara utuh, karena setiap aspek dari obyek itu mempunyai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Penelitian kualitatif bersifat utuh dan lebih menekankan pada proses, maka penelitian kualitatif dalam melihat hubungan antar variable pada objek yang diteliti lebih bersifat interaktif yaitu saling mempengaruhi, sehingga tidak diketahui mana variable independen dan dependennya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jenis pendekatan yang digunakan adalah studi kasus secara deskriptif, yaitu perbandingan antara teori, konsep, standar, atau arsip yang berlaku dengan praktek yang ada didalam organisasi kemudian mengambil kesimpulan dan saran dari hasil perbandingan tersebut. Robert K. Yin dalam Wirawan (2011:178) menyatakan studi kasus merupakan cerita mengenai sesuatu yang unik, khusus, menarik cerita tersebut dapat mengenai individu-individu, proses, program-program, rukun tetangga, institusi-institusi, dan bahkan kejadian-kejadian. Tujuan utama dari studi kasus adalah untuk memahami siklus kehidupan unit analisis secara mendalam suatu kebijakan, program atau proyek yang dievaluasi.

a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai yang terletak di wilayah Kota Dumai. Tepatnya berada di Jl. Raya Kilang Putri Tujuh, Manjung Palas, Dumai Timur, Kota Dumai Riau 28815. Alasan dipilihnya lokasi ini adalah dikarenakan PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar di Indonesia dan alasan yang lainnya adalah dikarenakan tersedianya akses untuk melakukan penelitian di sana.

b. Data dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang dapat diperoleh melalui wawancara langsung dari pihak-pihak terkait dan observasi. Pihak-pihak yang terkait adalah pihak sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, yaitu pihak yang menjadi informan dalam penelitian ini. Sedangkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

data sekunder diperoleh dari data-data yang sudah tersedia seperti data-data dan dokumen-dokumen yang terkait dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dan Kinerja Perusahaan pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai.

c. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2011:224) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif, Sugiyono (2011:225) menyebutkan bahwa dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dalam *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data yang lebih banyak pada observasi berperan serta (*participant servation*), wawancara mendalam (*indepth interview*) dan dokumentasi. Selanjutnya teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya. Berdasarkan teori tersebut, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Menurut Sugiyono (2011:226) melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Jenis observasi yang digunakan oleh peneliti adalah observasi partisipatif pasif. Yang dimaksud dengan observasi partisipatif pasif adalah peneliti datang ketempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Wawancara

Jenis wawancara yang dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, yang menurut Sugiyono (2011:233) pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Selain itu, tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Dalam melakukan wawancara, peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

3. Studi Dokumen

Menurut Sugiyono (2011:240) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Hasil penelitian akan lebih kredibel/dapat dipercaya kalau didukung oleh sejarah pribadi kehidupan dimasa kecil, disekolah, ditempat kerja, dimasyarakat, dan autobiografi. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Menurut Wirawan (2011:210) studi dokumen dilakukan melalui proses: (1) meneliti keaslian dokumen; (2) memilih dokumen yang diperlukan oleh evaluasi; dan (3) meneliti isinya.

3.7 Analisis Data

Bog dan dalam Sugiyono (2011:244) menyatakan analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Miles and Huberman dalam Sugiyono (2011:246) mengemukakan bahwa aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Penelitian ini menggunakan Model Miles and Huberman dalam analisis data di lapangan.

Berikut langkah-langkah analisis data menurut Model Miles and Huberman:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Proses reduksi data dapat dipandu oleh tujuan yang akan dicapai, yaitu sebuah temuan dalam penelitian tersebut. Reduksi data mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dapat disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Namun tidak menutup kemungkinan penyajian data juga didukung dengan grafik, tabel maupun *chart* untuk melengkapi penjelasan teks yang bersifat naratif.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Kesimpulan yang dihasilkan dari dua proses sebelumnya diharapkan dapat menjawab rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya. Kesimpulan dalam

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Penyajian data yang dikemukakan nanti bila telah didukung dengan data-data yang lengkap, maka dapat ditarik kesimpulan yang bersifat kredibel.

Dari analisis data menurut Mpdel Miles and Huberman diatas, penulis mengembangkan langkah-langkah analisis data untuk penelitian ini seperti berikut:

- a. Mengidentifikasi sistem *Key Performance Indicator* (KPI) pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai
 1. Menggali data-data dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan berhubungan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dan Kinerja Perusahaan;
 2. Apabila data dan dokumen belum memadai untuk diolah dalam penelitian dan belum menemukan dalam rumusan masalah, maka penulis akan menggali informasi-informasi dari para informan melalui wawancara;
 3. Mengolah data sesuai dengan praktik penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) yang dilakukan oleh PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai, serta membandingkan kesesuaian praktik penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) oleh PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai dengan standar penyusunan KPI yang ada;

4. Menarik kesimpulan dari hasil perbandingan tersebut apakah *Key Performance Indicator* (KPI) sudah diterapkan sesuai dengan teori yang ada.

3.8 Operasionalisasi Variabel

Key Performance Indikator (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Begitu pula pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai, KPI digunakan sebagai info pencapaian sasaran strategis atau target – targetnya, sehingga penilaian kinerja bisa terukur dan jelas. Sesuai dengan judul skripsi yaitu Analisis *Key Performance Indicator* (KPI) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, perspektif internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif lingkungan komunitas, serta perspektif kepuasan karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Kinerja PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai.

Variable	Pengertian	Indikator
Perspektif Keuangan (X1)	Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan kontribusi bagi keuntungan perusahaan	1. Penggunaan Aset modal kerja 2. Mengoptimalkan modal kerja
Perspektif Pelanggan (X2)	Pelanggan memiliki peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dalam persaingan tidak akan mungkindapat bertahan apabila tidak didukung oleh pelanggan	1. Meningkatkan kepuasan pelanggan 2. Menargetkan pelanggan yang akan menghasilkan keuntungan terbesar
Perspektif Internal (X3)	Internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. Manajemen mengidentifikasi prosesbisnis internal kritis yang harus diunggulkan oleh perusahaan.	1. Pengiriman yang sepenuhnya tepat waktu 2. Mengoptimalkan teknologi 3. Hubungan efektif dengan pemangku kepentingan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)	Dalam jaman jejaring, ilmu dan pengetahuan memiliki usia manfaat pendek, sehingga dibutuhkan kapabilitas personel untuk belajar dan tumbuh, agar senantiasa mampu memasukkan pengetahuan terkini ke dalam produk/jasa.	1. Pemberdayaan 2. Meningkatkan keahlian 3. Kemampuan adaptasi
Perspektif Lingkungan Komunitas (X5)	Sebuah perusahaan perlu untuk membangun dan mendukung bisnis-bisnis yang ada disekitar lingkungan perusahaan itu berdiri.	1. Mendukung bisnis local 2. Terhubung dengan karyawan masa depan 3. Kepemimpinan komunitas
Perpektif Kepuasan Karyawan (X6)	Kepuasan karyawan perlu diketahui oleh perusahaan untuk meningkatkan semangat karyawan dalam mendambah profit bagi perusahaan	1. Budaya positif karyawan 2. Mempertahankan staff utama 3. Meningkatkan penghargaan

Sumber : Data Olahan Penulis, 2020

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian lalu menganalisis dan membahas pada bab IV, di temukan beberapa masalah pada *Key Performance Indicator* (KPI) dalam mengukur kinerja perusahaan PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai untuk mengukur kinerja perusahaan belum seluruhnya termasuk kedalam perspektif David Parmenter. Perbedaan tersebut terdapat pada kepuasan karyawan dimana PT. Pertamina belum memasukkan pembelajaran dan pertumbuhan serta kepuasan karyawan kedalam Sub-KPI yang ditetapkan perusahaan. Namun, bukan berarti kepuasan karyawan tidak diukur oleh PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai, hanya saja performance nya tidak dimasukkan kedalam Sub-KPI yang ada. Sedangkan pembelajaran dan pertumbuhan baru akan dimasukkan kedalam Sub-KPI tahun 2020.
- b. Kinerja PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai dalam periode Triwulan II tahun 2019 menunjukkan kinerja yang hasilnya belum maksimal, meskipun dilihat dari data TW II total pencapaian *performance* sebesar 102,44%. Pada laporan TW II masih terdapat dua sub-KPI yang belum mencapai target yaitu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Energy Intensity Index dengan *performance* 99% (kuning) dan *Learning & Development Hours* dengan *performance* 65,12% (merah).

- c. Dari kasus yang ditemukan bahwa kompleksitas kilang pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai dianggap relatif rendah karena umur kilang yang sudah menua, sehingga sewaktu-waktu alat-alat yang digunakan untuk memproduksi minyak bisa jadi terganggu dan akibatnya terjadi *Blackout* (kilang yang mati mendadak secara tiba-tiba). Hal ini sangat mempengaruhi sub-KPI *Energy Intensity Index* (EII) karena apabila *Blackout* menghabiskan banyak energy sementara kilang tidak dapat menghasilkan produk maka terjadi ketidakseimbangan antara kebutuhan energy dengan profit yang dihasilkan.

5.2 Saran

Pada laporan kinerja PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai dalam periode Triwulan II tahun 2019 menunjukkan kinerja yang hasilnya belum maksimal, meskipun dilihat dari data TW II total pencapaian *performance* sebesar 102,44%, Namun masih terdapat dua sub-KPI yang belum mencapai target yaitu *Energy Intensity Index* dan *Learning & Development Hours*. Hal ini dapat menjadi evaluasi bagi General Manajer bahwa masih terdapat beberapa poin yang harus diperbaiki.

Bagi pihak peneliti, diharapkan bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan analisis tentang *Key Performance Indicator* (KPI) , lebih baik untuk memfokuskan penelitian kepada salah satu perspektif yang ada dalam KPI , sehingga

penelitian dapat lebih mendalam dan menemukan cara yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan, serta dapat membuat perbandingan penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam beberapa tahun sehingga target yang tidak tercapai dapat tergambar dengan jelas.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR PUSTAKA

- Amaliah, Ima., Aan Julia., & Westi Riani. (2013). Pengaruh Nilai Islam Terhadap Kinerja Kerja. *Jurnal MIMBAR*, 29 (2) : 165-174
- Antonio & Muhammad Syafi'i. (2012). Ensiklopedia bisnis dan Kewirausahaan: Kepemimpinan Bisnis dan Kewirausahaan. *Jurnal TazkiaPublishing*, Vol.2
- Anza, Natassya Amalia., Eko Darwiyanto., & Gege Agung. (2016). Analisis dan Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Sangkuriang Internasional Menggunakan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal of e-Proceeding of Engineering*, 3 (1) : 879
- Arikunto Suharsini. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rhineka Cipta, 2010
- Budiarto A S. *KPI;Key Performance Indicator*. Depok: Huta Publisher, 2017
- Banerjee dan Buoti. *General specifications of KPIs*. International Telecommunnication Union. 2012
- Bahmasari Ida Ayu. "Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap KomitmenKaryawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos". Surabaya: UniversitasAirlangga, 2004
- Brahmasari, Ida Ayu., & Agus Suprayetno. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus : PT. Pei HaSi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2) : 124-135.
- Daft Richard L. *Era Baru Manajemen/ New Era Of Management*. Jakarta: Salemba Empat, 2010
- Iveta, 2012. Human Resources Key Performance Indicators, *Journal Of Competitiveness*, 4 (1):177-128.
- Karina Yuana Rosaria. “*Perancangan Indikator Kinerja Utama Sebagai Penentu Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis Balance Scorecard Pada Pusat Penelitian Bioteknologi Bioindustri Indonesia*”. Bogor: Institut Pertanian Bogor, 2016
- Kho, B. (2018, may 24). *Ilmu manajemen Industri*. Retrieved from ilmumanajemenindustri.com: <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-kpi-key-performance-indicators-indikator-kinerja-utama/>
- Kasumanto, Ismu., & Iglina Lubis, Putri. (2018). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Key Performance Indicator* (KPI) (Studi Kasus : Cv. Bunda Bakery Pekanbaru). *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 5 (2) : 37-45
- Laksmi Riani Asri. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011
- Moeheriono. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Parmenter, David. *Mengembangkan, Mengimplementasikan, dan menggunakan Key Performance Indicators*. Jakarta Pusat: PPM, 2010

Parmenter. *Key Performance Indicators*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2007

Putri, Nilda Tri., Ramadian, Demi., Kamil, Insannul. “ Perancangan Standar Penilaian Kinerja Pemeliharaan Lampu Jalan Berdasarkan *Key Performance Indicators* (KPI’S) (Studi Kasus Kota Padang)”. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 11 No. 2, Oktober 2012:225-234. Padang. 2012

Rahmawati, Nining Dwi, Dkk. 2014. Kinerja Keuangan Pengaruhnya Terhadap Kebijakan Dividen pada Perusahaan BUMN Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal EMBA*. Vol (2)

Rivai Veithzal. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008

S Arini T. *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*. Jakarta: RAS, 2015

Sekaran, Uma. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2017

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2011

Tika Moh Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010

Tjiyuwono, Iwan. *Perspektif, Metodologi, dan Teori Akuntansi Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

V. A. Laksmita. *“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard”*. Semarang: Universitas Diponegoro, 2011.

Warren. *Key performance indicators (KPI) – definition and action: Integrating KPIs into your company’s strategy*. London: ATI. 2011



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

1. Kapan pertama kali PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat pengukur kinerja?
2. Kenapa kinerja karyawan tidak dihitung menggunakan *Key Performance Indikator* (KPI)?
3. Bagaimana PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai menentukan bobot KPI pada setiap indikator KPI yang ditetapkan?
4. Apa tujuan dan kegunaan *Key Performance Indicator* (KPI) pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai?
5. Bagaimana cara perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai?
6. Siapa saja yang dapat melakukan akses *Key Performance Indicator* (KPI)?
7. Apa saja risiko yang pernah terjadi pada pengaplikasian *Key Performance Indicator* (KPI)?
8. Apakah *Key Performance Indicator* (KPI) telah menggunakan seluruh perspektif yang di ungkapkan oleh David Parmenter?
9. Apakah perhitungan *performance* pada KPI General Manajer berbeda dengan perhitungan KPI Fungsi Finance?
10. Apakah yang menjadi penyebab KPI General Manajer tidak mencapai target?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

HASIL WAWANCARA

1. Kapan pertama kali PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat pengukur kinerja?

Jawab : Untuk tahun pastinya kapan KPI pertama kali digunakan itu tidak tau pasti, hanya saja dilihat dari file yg ada pada tahun 2005 sudah terdapat data dari KPI nya.

2. Kenapa kinerja karyawan tidak dihitung menggunakan *Key Performance Indikator* (KPI)?

Jawab : Kalau untuk karyawan level manajer ke atas mereka harus memonitor seluruh unit yang ada. Sedangkan untuk level manajer ke bawah KPI-nya disesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Untuk item KPI disesuaikan dengan tugasnya masing-masing.

3. Bagaimana PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai menentukan bobot KPI pada setiap indikator KPI yang ditetapkan?

Jawab : Penentuan bobot KPI itu dilakukan oleh pusat. Jadi semua RU bobotnya sama, kalau bobotnya berbeda-beda nantinya Pertamina akan mencari mana yang akan menguntungkan untuk digunakan.

4. Apa tujuan dan kegunaan *Key Performance Indicator* (KPI) pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai?

Jawab : Untuk memonitor kinerja, agar ada penentuan target yang harus dicapai kedepannya.

5. Bagaimana cara perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai?

Jawab : Untuk masing-masing item KPI ada cara perhitungannya. Setiap item itu ada rumusnya dan rumusnya sudah di tetapkan oleh pusat.

6. Siapa saja yang dapat melakukan akses *Key Performance Indicator* (KPI)?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jawab : Kalau untuk akses semua karyawan bisa akses untuk dirinya masing-masing, hanya saja untuk tiap fungsi ada yang ditugaskan untuk memonitor KPI-nya manajer.

7. Apa saja risiko yang pernah terjadi pada pengaplikasian *Key Performance Indicator* (KPI)?

Jawab : Risikonya paling ya tidak tercapai angka maksimal performancenya. Terus juga kadang perhitungan kita dengan perhitungan pusat berbeda. Jadi biasanya pusat menghitung sendiri, kami juga menghitung sendiri kalau ada perbedaan baru dilakukan cek kembali.

8. Apakah *Key Performance Indicator* (KPI) telah menggunakan seluruh perspektif yang di ungkapkan oleh David Parmenter?

Jawab : Kalau untuk perspektif keuangan masuknya ke *Refining Cost Per Barrel* serta Realisasi ABO dan ABI, kalau perspektif pelanggan dia khusus, masuknya ke KPI manajer RPO yaitu *Customer Satisfaction Index*, perspektif Internal masuknya ke seluruh item yang ada pada *Operational Excellence*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk tahun 2019 belum ada tapi untuk tahun 2020 diperbaharui dengan istilah *Talent Radiance* gunanya itu untuk mengukur peranan atasan dalam menentukan pengganti dirinya sebagai manajer selanjutnya, perspektif lingkungan komunitas masuknya ke dalam PROPER, perspektif kepuasan karyawan tidak masuk ke dalam KPI GM, melainkan diukur dengan *Individual Goals*.

9. Apakah perhitungan *performance* pada KPI General Manajer berbeda dengan perhitungan KPI Fungsi Finance?

Jawab : Perhitungannya berbeda, tergantung dari pekerjaannya masing-masing.

10. Apakah yang menjadi penyebab KPI General Manajer tidak mencapai target?

Jawab : Kalau KPI GM tahun 2019 kan ada dua yang merah ya, yang pertama itu IPT yaitu jam kapal yang sandar di RU II ternyata melebihi jam yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sudah di targetkan. Sedangkan yang kedua merahnya karena Total Power Failure yang tanggal 10 Desember, itu kejadian kegagalan listrik yang menyebabkan seluruh unit mati, nah tanggal 23 Januari juga terjadi lagi, tapi itu masuk ke KPI untuk Kuartal I tahun 2020.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**LAMPIRAN WAWANCARA
SURAT KETERANGAN
TELAH MELAKUKAN WAWANCARA**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

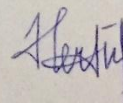
Nama : Herlina Laksminingrum
Jabatan : Supervisor Refinery Evaluation

Menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas dibawah ini:

Nama : Hasyanah Syafarani
Jurusan : Akuntansi
Semester : X (sepuluh)
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial

Benar telah melakukan wawancara, mengenai Key Performance Indicator dan Kinerja Perusahaan untuk Penelitian Tugas Akhir dengan judul Analisis "*Key Performance Indicator (KPI) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai*". Demikian surat keterangan ini untuk dapat dipergunakan sebagaimana semestinya.

Dumai, 13 Februari 2020



(Herlina Laksminingrum)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN

“ANALISIS KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) SEBAGAI ALAT
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERTAMINA
(PERSERO) RU II DUMAI”

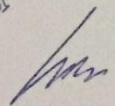



Hasyanah Syafarani
NIM. 11573205098

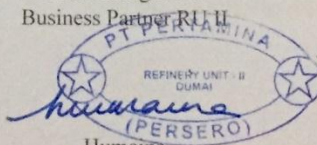
Diajukan sebagai salah satu persyaratan penelitian tugas akhir/skripsi
di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

Dumai, 13 Februari 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing

Muchammad
Syarifudin

Ast. Manager HC
Business Partner RU II

Humaina





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan karya lainnya.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN SUSKA RIAU.

REALISASI KESEPAKATAN KERJA PT. PERTAMINA (PERSERO)

Tahun : 2013
Posisi : GM Refinery Unit II - Dumai
Periode : T'w I - 2013

No	Nama KPI	Bobot (%)	Satuan	Target				Kom. Realisasi				Perf	Weighted Perf		
				T'w 1	T'w 2	T'w 3	T'w 4	T'w 1	T'w 2	T'w 3	T'w 4				
Group KPI		10											120	12.00	
1	Refining Cost Per Barrel	100	USD/Barrel	1.49	1.72	1.62	1.64	1.143					120	120	🟢
Division KPI		90												84.41	
	Financial	15												15.00	
1	Refining Cost Per Barrel	100	USD/Barrel	1.15	1.37	1.30	1.34	1.15					100	100	🟢
	Operational Excellence	50												47.98	
1	Working Losses	5	%	0.06	0.06	0.06	0.06	0.13					0	0	🔴
2	Supply Losses (R4)	5	%	0.15	0.15	0.15	0.15	0.04916					105	6	🟢
3	Plant Utility Factor (PUF)	10	%	96.03	96.03	96.03	96.03	98.3					102	11	🟢
4	Integrated Port Time	10	Jam	83.90	83.90	83.90	83.90	78.39					105	11	🟢
5	Plant Availability Factor (PAF) Primary Process	5	%	99.06	99.06	99.06	99.06	100					100	6	🟢
6	Plant Availability Factor (PAF) Secondary Process	5	%	99.45	99.45	99.45	99.45	100					100	6	🟢
7	Energy Intensity Index (EII)	10	Index	113.00	113.00	113.00	113.00	114.89					98	10	🟡
8	Total Power Failure (TPF)	10	%				100								🔴
9	Lost Time Injury Rate (LTIR)	10	Rate	0.09	0.09	0.09	0.09	0.03					105	11	🟢
10	Refinery Yield Total Output On Total Intake	20	%	93.62	93.62	93.62	93.62	92.89					99	20	🟡
11	Maximizing Intermediate Product Between Refin	10	%	100.00	100.00	100.00	100.00	105					105	11	🟢
	Growth & Governance	35												30.82	
1	KSI (Knowledge, Standardization & Innovation)	10	%	0.00	15.00	55.00	95.00	0					100	11	🟢
2	Realisasi Investasi - Anggaran Belanja Investasi	15	%	97.00-100.00	97.00-100.00	97.00-100.00	97.00-100.00	151.24					48	7	🔴
3	Function Initiatives	10	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100					100	11	🟢
4	Risk Manajement Implementation	10	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100					100	11	🟢
5	Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Audit Internal	10	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100					100	11	🟢
6	Utilisasi Sistem ERP	5	%	97.00	97.00	97.00	97.00	99.83					102	6	🟢
7	Follow-Up HSSE Assessment Recommendation	5	%	90.00	90.00	90.00	90.00	90					100	6	🟢
8	Downstream Value Creation	5	%	100.00	100.00	100.00	100.00	104.14					104	6	🟢
9	Implementasi Manajemen Keselamatan Proses	5	%	0.00	50.00	75.00	100.00	0					100	6	🟢
10	PROPER (Unit Operasi)	5	%				100								🔴
11	Tindak Lanjut Rekomendasi Asuransi (Growth)	10	%				100								🔴
12	Employee Commitment														
	12.1 - Learning & Development Hours	4	Jam	25.00	50.00	75.00	100.00	4.617					18.47	0.74	🔴
	12.2 - HSSE Partisipation	3	Point	50.00	100.00	150.00	200.00	61					100.00	3.00	🟢
	12.3 - GCG Implemtation Compliance	3	%	22.00	44.00	66.00	89.00	39.37					105.00	3.15	🟢
Total Performance														96.41	



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan karya lainnya.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN SUSKA RIAU.

REALISASI KESEPAKATAN KERJA PT. PERTAMINA (PERSERO)

Tahun : 2019
Posisi : GM Refinery Unit II - Dumai
Periode : T'w II - 2019

No	Nama KPI	Bobot (%)	Satuan	Target				Kom. Realisasi				Perf	Weighted Perf	
				T'w 1	T'w 2	T'w 3	T'w 4	T'w 1	T'w 2	T'w 3	T'w 4			
Group KPI		10											11.15	
1	Refining Cost Per Barrel	100	USD/Barrel	1.49	1.72	1.62	1.64	1.143	1.521			111	111	●
Division KPI		30											31.30	
	Financial	15											15.25	
1	Refining Cost Per Barrel	100	USD/Barrel	1.15	1.37	1.30	1.34	1.15	1.349			101	101	●
Operational Excellence		50											51.28	
1	Working Losses	5	%	0.06	0.06	0.06	0.06	0.13	0.1			105	6	●
2	Supply Losses (R4)	5	%	0.15	0.15	0.15	0.15	0.04916	0.04			105	6	●
3	Plant Utility Factor (PUF)	10	%	96.03	96.03	96.03	96.03	98.3	98.4			102	11	●
4	Integrated Port Time	10	Jam	83.90	83.90	83.90	83.90	78.39	72.55			105	11	●
5	Plant Availability Factor (PAF) Primary Process	5	%	99.06	99.06	99.06	99.06	100	100			100	6	●
6	Plant Availability Factor (PAF) Secondary Process	5	%	99.45	99.45	99.45	99.45	100	99.85			100	6	●
7	Energy Intensity Index (EII)	10	Index	113.00	113.00	113.00	113.00	114.89	113.59			99	10	●
8	Total Power Failure (TPF)	10	%				100							●
9	Lost Time Injury Rate (LTIR)	10	Rate	0.09	0.09	0.09	0.09	0.03	0.02			105	11	●
10	Refinery Yield Total Output On Total Intake	20	%	93.62	93.62	93.62	93.62	92.89	93.65			100	21	●
11	Maximizing Intermediate Product Between Refining	10	%	100.00	100.00	100.00	100.00	105	151.49			105	11	●
Growth & Governance		35											34.91	
1	KSI (Knowledge, Standardization & Innovation)	10	%	0.00	15.00	55.00	95.00	0	15			100	11	●
2	Realisasi Investasi - Anggaran Belanja Investasi	15	%	87.00-100.00	87.00-100.00	87.00-100.00	87.00-100.00	151.24	100			105	17	●
3	Function Initiatives	10	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100	100			100	11	●
4	Risk Management Implementation	10	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100	100			100	11	●
5	Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Audit Internal	10	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100	100			100	11	●
6	Utilisasi Sistem ERP	5	%	97.00	97.00	97.00	97.00	99.83	100			103	6	●
7	Follow-Up HSSE Assessment Recommendation	5	%	90.00	90.00	90.00	90.00	90	127.3			105	6	●
8	Downstream Value Creation	5	%	100.00	100.00	100.00	100.00	104.14	100.84			100	6	●
9	Implementasi Manajemen Keselamatan Proses	5	%	0.00	50.00	75.00	100.00	0	50			100	6	●
10	PROPER (Unit Operasi)	5	%				100							●
11	Tindak Lanjut Rekomendasi Asuransi (Growth)	10	%				100							●
12	Employee Commitment													
	12.1 - Learning & Development Hours	4	Jam	25.00	50.00	75.00	100.00	4.617	32.56			65.12	2.60	●
	12.2 - HSSE Participation	3	Point	50.00	100.00	150.00	200.00	61	100			100.00	3.00	●
	12.3 - GCG Implementation Compliance	3	%	22.00	44.00	66.00	89.00	39.37	49.6			105.00	3.15	●
Total Performance													102.44	



SERTIFIKAT

Nomor: 017/PKL/Unit HC RU II/2020-S8

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Hasyanah Syafarani
NIM : 11573205098
Asal : Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Jurusan : Akuntansi

Telah berhasil melaksanakan Penelitian Tugas Akhir dengan Judul "Analisis Key Performance Indicator (KPI) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai" terhitung mulai tanggal 02 Januari 2020 – 14 Februari 2020

Dumai, 14 Februari 2020
Human Capital Refinery Unit II



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DOKUMENTASI

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية

FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES

Jl. H. R. Soebrantas No. 155 Km. 15 Tuahmadani Tampan - Pekanbaru 28293 PO Box 1400 Telp. 0761-562051
 Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id. E-mail : fekonsos@uin-suska.ac.id

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/6372/2019
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Hal : Izin Riset

Pekanbaru, 24 Oktober 2019 M
 25 Safar 1441 H

Kepada
 Yth. Pimpinan
 PT. Pertamina (Persero)
 RU II Dumai
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Hasyanah Syafarani
 NIM. : 11573205098
 Jurusan : Akuntansi
 Semester : IX (Sembilan)

bermaksud mengadakan **Riset** dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul: **"Analisis Key Performance Indicator (KPI) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. Pertamina (Persero) RU II Dumai"** Untuk itu kami mohon kiranya Saudara berkenan memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.



Dekan
 Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM
 NIP. 19620512 198903 1 003



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Pekanbaru Provinsi Riau pada tanggal 22 Juni 1997, yang diberi nama Hasyanah Syafarani. Anak dari pasangan Bapak Hendri dan Ibu Irtitotamita merupakan anak kedua dari empat bersaudara. Pada tahun 2003 masuk SDN 022 Pekanbaru dan menamatkan Pendidikan sekolah dasar pada tahun 2009. Pada tahun

yang sama penulis melanjutkan Pendidikan di SMP Negeri 23 Pekanbaru dan menamatkan Pendidikan pada tahun 2012. Tahun 2012 penulis melanjutkan Pendidikan di SMA N 8 Mandau Bengkalis dan menamatkan Pendidikan pada tahun 2015. Penulis melanjutkan Pendidikan Strata Satu (S1) di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial tepatnya pada Program Studi Akuntansi pada tahun 2015 dan menamatkan Pendidikan pada tahun 2020. Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah melaksanakan Kerja Praktek di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang. Penulis juga mengikuti pengabdian Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Pasar Baru Kecamatan Pangean, Kabupaten Taluk Kuantan. Selama menjadi mahasiswa penulis mengikuti berbagai kegiatan organisasi seperti, Sanggar Fondasi Fekonso. Dan pada Penelitian tugas akhir ini saya mengambil judul tentang “ANALISIS KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERTAMINA (PERSERO) RU II DUMAI.

UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.